

Eric Ignacio Moench

**El (sin)sentido ético de la conversación.
Los modos de subjetivación laboral de los agentes
telefónicos de call centers argentinos entre los años 1987 y
2017**

Tesis para optar al título de Doctor en Ciencias Sociales

Facultad de Ciencias Sociales
Universidad de Buenos Aires

Directora: Dra. Marta Elba Panaia
Co-Director: Dr. Osvaldo Javier López Ruiz

Buenos Aires
2018

Resumen

¿Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos? ¿Qué sentido ético tienen nuestras conductas laborales en un mundo competitivo? Poner estos interrogantes solamente sobre los hombros de los agentes telefónicos puede sonar algo injusto. Porque nuestras inquietudes los exceden: también nos preguntamos, como en eco, por nuestra actualidad, por lo que somos hoy, y por cómo fuimos llevados a serlo. Sin embargo, los agentes telefónicos condensan de una manera significativa tales inquietudes, que enfocarnos en su estudio podría ser heurísticamente fértil.

Entre los agentes telefónicos se establecen ciertas formas comunes del hacer y ser laborales en los call centers, que podrían ser resumidas bajo la etiqueta de *competencias socio-emocionales*, que se ponen en acción para gestionar clientes. Pero ¿qué ocurre cuando tales competencias, claves para el ejercicio de la actividad laboral, se saturan de procedimientos, como los indicadores de desempeño calidad, servicio, eficiencia, procesos, resultados, y una larga lista de etcéteras?

En torno a la gestión de su trabajo los agentes telefónicos han internalizado indicadores de *performances* y de superación individual, han (trans)formado sus actitudes personales, han modulado sus formas de hablar y escuchar al cliente, han desplegado nuevas formas de (des)ahogos emocionales, en suma, han incorporado todo tipo de formas de hacer y de ser en las que (auto)gestionan sus cuerpos, mentes, palabras, emociones, actitudes. El estudio de los *modos de subjetivación laboral* entre los agentes telefónicos de call centers en Argentina, entre los años 1987 y 2017, nos ofrecerá un acceso privilegiado a esas particulares formas de hacer y de ser.

¿Quién es, entonces, este sujeto laboral llamado agente telefónico, que se constituye entre las fronteras de lo que llamaremos *experiencias laborales manageriales*?

Avanzaremos en una crítica que nos muestre quiénes son los agentes telefónicos en la actualidad, a la luz de cómo han sido llevados a ser lo que son. Esperamos con ello explicar de forma acabada las angustias, los miedos, las expectativas, las ansiedades, las luchas, las alegrías que rodean su paso por los call centers. Confiamos en que, al mismo tiempo, esta tesis pueda volverse una suerte de artefacto político, en el sentido de iluminar cómo funcionan ciertos mecanismos de poder en el ámbito laboral, y dejar en claro que la forma en que funcionan es producto de los artificios de los hombres, y no de una naturaleza de las cosas o de un sentido inalterable de la historia.

Abstract

How, why, what for we do what we do, which are the effects of doing what we do? What ethical sense have our work behavior in a competitive world? Putting these questions only in telephone agents shoulders, it may sound a little bit unfair. Because our concerns exceed them: we also ask ourselves, as an echo, about our present, for what we are today, and for how we were led to be. However, telephone agents significantly condense such concerns, that's why focusing on their study could be heuristically fertile.

Among the telephone agents, are certain common ways of doing and being at work in call centers, that might be summarized under the label of social-emotional skills, then put into action to manage clients.

But, what happens when such skills, keys for the work practice, are saturated by procedures such as performance indicators about quality, service, efficiency, processes, results, and a long list of etceteras?

Regarding the management of their work, telephone agents have internalized performance indicators and individual improvement, have transformed their personal attitudes, have modulated their ways of speaking and listening to the client, they have displayed new forms of emotional relief, to sum up, they have incorporated all kinds of ways of doing and being in which they self-manage their bodies, minds, words, emotions, attitudes.

The study of the modes of labor subjectivation among telephone agents of call centres in Argentina, between 1987 and 2017, will offer us a privileged access to these particular ways of doing and being.

So, who is this labor subject called telephone agent, who is constituted between the borders of what we will call management work experiences?

We will advance in a critique that shows us who the telephone agents are today, indicating how they have been led to be what they are.

We hope with this to explain in a finished way the anguish, the fears, the expectations, the anxieties, the struggles, the joys that surround their passage through the call centres.

We hope that, at the same time, this thesis can become a sort of political tool, in the sense of showing how certain power mechanisms work in the workplace, and make it clear that the way they work is a man-made artifice, and not a nature thing or an unalterable sense of history.

Índice

Agradecimientos.....	7
Introducción. Objetos caleidoscópicos.....	8
•	
Primera Parte. Un diagnóstico sobre el mundo laboral actual.....	12
Capítulo 1. Las prácticas laborales <i>manageriales</i> en los call centers.....	14
1.1 Las marcas del paso por un call center.....	14
1.1.1 Los indicadores de desempeño como redes de sujeción laboral.....	16
1.1.2 La competitividad en los call centers y los malestares personales.....	22
1.1.3 De los malestares del cuerpo hacia los reclamos en los call centers.....	27
1.2 Emplear una población, transformar el trabajo.....	34
1.2.1 Los call centers como semillero del primer empleo en una empresa.....	35
1.2.2 Mutaciones del trabajo en un mundo global.....	40
Capítulo 2. El retrato de los agentes telefónicos.....	45
2.1 Las mil y una caras. Cómo se ha representado a los agentes telefónicos.....	45
2.1.1 ¿Un agente telefónico neotaylorista? La corriente de las relaciones laborales.....	46
2.1.2 ¿Un agente telefónico deshumanizado? La corriente psicosocial.....	50
2.1.3 ¿Un agente telefónico empresario de sí mismo? La corriente discursivo- <i>managerial</i>	55
2.2 Nuestro retrato: los agentes telefónicos y su arte <i>performativo</i>	58
2.2.1 Atender, asistir, ayudar ¿cuidar al otro? La angustia por la sonrisa cronometrada.....	61
2.2.2 “Cerrar la llamada”: entre cuentas, ingenio y rebates.....	64
2.3 Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos como apuesta	

heurística.....	67
Reflexiones Primera Parte. El procedimiento como sentencia.....	74
•	
Segunda Parte. Un problema: conducirse entre lo laboral y lo vital.....	77
Capítulo 3. La orientación de la conducta laboral entre los agentes telefónicos.....	79
3.1 Moral, ética y buenas costumbres en los call centers.....	79
3.1.1 Los agentes telefónicos estrella (y los estrellados).....	81
3.1.2 Mostrar(se) y demostrar(se) como sendero laboral.....	87
3.2 Manual de instrucciones para las formas de hacer y ser de los agentes telefónicos.....	94
3.2.1 Una pedagogía para optimizar la conducta laboral y conducir la vida.....	96
3.2.2 Las habilidades socioemocionales como proyecto del ser moderno.....	104
3.3 Los agentes telefónicos como sujetos laborales.....	110
3.3.1 La promoción de una actitud interior.....	112
3.3.2 La conducción de las conductas.....	117
Reflexiones Segunda Parte. La reglamentación de la vida laboral.....	124
•	
Tercera Parte. Una crítica de las experiencias laborales de nuestra época.....	126
Capítulo 4. El ‘deber ser’ laboral en la figura del agente telefónico.....	128
4.1 La “clientelización” social.....	128
4.1.1 La actividad de los call centers en Argentina entre los años 1987 y 2017.....	131
4.2 Entre discursos y <i>management</i> : el devenir del ‘deber ser’ laboral en los call centers....	139
4.2.1 La entrada del <i>management</i> en los centros telefónicos.....	140
4.2.2 El control total orwelliano en los call centers.....	143

4.2.3 Salirse del estándar: la estrategia del sacrificio en los contact centers.....	147
4.2.4 El cliente como ADN, entre las plataformas `multi` y `omni` canales.....	151
4.3 La figura laboral del agente telefónico, en cuatro “imágenes”.....	154
Capítulo 5. Las experiencias laborales <i>manageriales</i> entre los agentes telefónicos.....	163
5.1 Controles y disciplinas: entre prescripciones externas y procesos internos.....	164
5.1.1 Los indicadores del “semáforo” y las normas de responsabilidad.....	166
5.1.2 El <i>speech</i> , arma de doble filo.....	171
5.2 <i>Performance</i> y superación individual.....	176
5.2.1 “Llamá, vendé”. Motivación, entrenamiento y “ <i>coaching</i> violento”.....	178
5.2.2 “Reuniones de Confianza”. Rendimiento individual y <i>feed back</i> ascendente.....	181
5.3 (Trans)formar la actitud de sí mismo.....	186
5.3.1 Las (im)posibilidades del “desahogo” y el (auto)cuidado de sí mismo.....	189
5.3.2 Vendo la “solución para su vida”. Creer en el producto, creer en sí mismo.....	194
Reflexiones Tercera Parte. Entre sueños <i>manageriales</i> y pesadillas kafkianas.....	198
•	
Conclusiones. ¿El agente telefónico ha muerto?.....	200
Referencias bibliográficas.....	204
Anexos	
a) La investigación de campo.....	218
b) Guía de tópicos para las entrevistas.....	219
c) Sobre las entrevistas y la caracterización de los entrevistados.....	220
d) Sobre los documentos.....	222
e) Sistemática interna entre los diferentes componentes de la investigación.....	225

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas esas personas presentes en mi vida que me acompañaron y brindaron su apoyo de distintas formas, y me acompañaron en esta tesis. Quienes me dieron fuerzas, quienes calmaron mis angustias. Fue enormemente necesario.

Gracias a mi directora Marta Panaia, quien me presta parte de su valioso tiempo y me ha abierto este camino. También a todo el equipo que dirige Marta en Buenos Aires, a la distancia siempre abiertos y dispuestos a ayudarme.

Le agradezco a mi codirector Osvaldo López Ruiz, contínuo lector de mis avances y quien me orienta y estimula a intentar hacer preguntas originales y propias: el esfuerzo parece que ha valido la pena.

A todos los compañeros colegas en Mendoza muchas gracias por su ayuda académica, pero mucho más por su interés en compartir su tiempo y sus vivencias personales conmigo.

A los docentes y autoridades del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires les agradezco por el nivel académico de este programa y por las posibilidades que nos brindan.

Quiero agradecer a todos aquellos a quienes entrevisté para esta tesis, especialmente a los agentes telefónicos, por abrirse a responder mis preguntas y contarme sus historias laborales, no siempre agradables.

A todos los amigos, por ser incondicionales en la vida.

A toda mi familia le agradezco por el apoyo y la alegría de tenerlos. La de Buenos Aires y la de Mendoza.

Especialmente quiero agradecerles a mis padres, Ricardo y Norma (¡gracias por tu lectura atenta!), siempre sosteniendo y apoyando mi vocación, les dedico a ellos nuevamente esta tesis.

A Luciana le agradezco y le dedico también esta segunda tesis. Ya toda una vida juntos, se ha vuelto un sostén increíble en el día a día y una parte esencial de este logro...y a Shama le agradezco también ¿por qué no?

Dejé esta vez para el final mi agradecimiento al Conicet, quien me apoyó para lograr esta tesis, así como la anterior: que los tiempos difíciles que transita este organismo se terminen pronto.

Introducción. Objetos caleidoscópicos

Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos. ¿Qué sentido ético tienen nuestras conductas laborales en un mundo competitivo? Poner esta pregunta solamente sobre los hombros de los agentes telefónicos puede sonar algo injusto. Porque nuestras inquietudes los exceden: también nos preguntamos, como en eco, por nuestra actualidad, por lo que somos hoy, y de cómo fuimos llevados a serlo. Pero, sin embargo, los agentes telefónicos condensan de una manera significativa tales inquietudes que enfocarnos en su estudio podría ser heurísticamente fértil. En esta introducción sólo daremos algunas breves pistas de dicha fertilidad.

Digamos, simplemente por ahora, que en los agentes telefónicos hemos descubierto un grupo laboral que visibiliza los efectos de una instancia de socialización en una empresa, cuyas lógicas organizativas aún no han sido plenamente internalizadas, pues entre los agentes telefónicos no hay mayoritariamente una extensa trayectoria laboral previa. Y, en un mundo laboral competitivo que parece cada vez más valorar tipos de prácticas laborales *manageriales* en las empresas, los agentes telefónicos se vuelven una lente ampliada para estudiar las sensaciones, percepciones y acciones sobre tal mundo laboral, allí donde en buena medida se *están* (con)formando. Claro que lo que nos devuelve tal lente es ambiguo y es contradictorio: la creatividad y el compromiso por parte de los agentes telefónicos se conjuga con la falta de plenitud en su trabajo cotidiano, plenitud atrapada en una maraña de indicadores de desempeño.

Pero no nos volvamos tan sombríos, al menos aún. Avancemos.

Quizás existan tres ejes que regulan de forma decisiva nuestras acciones en el mundo laboral actual.

Por una parte, los principios generales para actuar (una suerte de “deber ser” laboral), que descubriremos en torno a los discursos contruidos en las últimas tres décadas en la actividad de los call centers y que, ya veremos, principalmente combinarán elementos *manageriales* y tecnológicos.

Por otra parte, regulan nuestras acciones las coacciones prescriptivas de cada empresa, en este caso de call centers, como modalidades organizativas específicas que se activan para controlar los comportamientos laborales (¿y, por qué no, los comportamientos extra-laborales?).

Finalmente, regulan nuestras acciones las propias auto-gestiones en la actividad laboral, que se vinculan más fuertemente a criterios personales de los agentes telefónicos y contingencias propias de cada llamada (y de cada cliente).

Un análisis que correlacione estos tres ejes parece ser un modo fructífero para transitar los interrogantes iniciales, complejos para ser abordados.

El concepto de *modos de subjetivación laboral* es lo que aquí proponemos como guía que integre tales ejes.

Con este concepto nos referiremos a un triple proceso, central en nuestra tesis: por un lado, nos revela la constitución de un “sujeto subjetivado”, ligado a principios o máximas de conducta laboral, posibles y deseables en un orden laboral determinado; por otro lado, nos revela la constitución de un “sujeto sujetado”, ligado a coacciones que nos vinculan a un tipo de organización laboral; finalmente, nos revela experiencias de subjetivación, pautas éticas internalizadas por los propios sujetos, que definen formas de pensarse a sí mismos y a los otros en el ámbito laboral. Este triángulo da forma a un sujeto laboral: sujeto sujetado, sujeto subjetivado, y sujeto de experiencias subjetivantes.

Los modos de subjetivación laboral nos permitirán abordar la pregunta de fondo que atraviesa toda nuestra tesis: ¿cuál es y cómo se forma el sentido ético de una conducta laboral en un mundo laboral competitivo?

En la correlación de estas tres dimensiones podremos encontrar algún tipo de respuesta, así como una explicación más acabada de las alegrías y tristezas que proporciona la actividad laboral, de los miedos y su forma de superarlos, de las ansiedades y angustias frente a la agresividad con quien se dialoga, de las motivaciones, compromisos y expectativas ante el empleo y el ámbito laboral. Sin este análisis correlativo del “deber ser” laboral, de lo coactivo y de lo (auto)gestionario, quizás no podamos llegar al nudo de los sentidos éticos que buscamos captar: este tipo de análisis quizás sea uno de los mayores desafíos que nos presenta esta tesis, y quizás también sea uno de los rasgos distintivos del retrato que nosotros proponemos aquí.

Haremos girar, cual un caleidoscopio, nuestro objeto de estudio, con la ilusión que nos pueda ir ofreciendo distintas formas al (re)combinar sus elementos. El caleidoscopio girará en función de nuestras preguntas y afirmaciones: esta tesis, en su primera, segunda y tercera parte, atravesará unos mismos interrogantes, pero lo hará de diferentes formas, al recombinar sus elementos. Y avanzará progresivamente, cada nueva forma dará cuenta del recorrido anterior. Quizás podríamos decir que las tres formas nos mostrarán la ética laboral de una

época o, mejor, nos permitirán abordar procesos de (trans)formación de tal ética laboral. Y dejaremos abiertas, en este sentido, preguntas, amplias y ambiciosas, para que, al menos como ecos de fondo, vayan transitándose: ¿hasta qué punto podremos caracterizar modos de subjetivación comunes (ciertos modos similares de sentir, valorar y actuar en el mundo laboral) a un grupo laboral que parece diverso? ¿Hasta dónde llegan sus similitudes y diferencias? Más aún, ¿es posible establecer una ética práctica común entre los agentes telefónicos en torno al mundo laboral? ¿A partir de qué, con qué límites? Y, finalmente, si tales modos de subjetivación y tal ética práctica existiesen: ¿los podríamos entender como significativos en nuestro presente?

Estos interrogantes serán transitados a partir de entender las formas en que se ha transformado la figura laboral del agente telefónico en la actividad de los call centers en Argentina, entre los años 1987 y 2017. En este período, nuestra cotidianeidad se ha visto envuelta en infinitos tipos de trámites que se efectúan a través de los call centers, y los agentes telefónicos han sido los encargados de gestionar directamente estos trámites.

Describiremos, entonces, cómo a lo largo de las últimas tres décadas se ha producido una figura relevante a nivel laboral, la del agente telefónico, la cual, a lo largo de este proceso, ha sufrido una serie de metamorfosis. Y vincularemos estos procesos, de tipo histórico-discursivo, a experiencias laborales: allí se encarnan entre los agentes telefónicos para devenir, como veremos a continuación, en distintas modalidades de (auto)gestión de los cuerpos, las mentes, las palabras, las emociones, las actitudes.

Finalmente, dediquemos el último párrafo de esta introducción a Franz Kafka, escritor cuyas novelas y cuentos nos acompañan en varios epígrafes a lo largo de la tesis. El sentido de traer sus palabras es, justamente, darle un sentido a las nuestras. Kafka, desde la ficción y el absurdo, pudo crear un mundo. ¿Por qué, en una tesis supuestamente científica, traer tales cuestiones reservadas a los escritores? Porque ambos, lo ficcional, lo absurdo de sus palabras, nunca dejaban de parecernos extremadamente reales y reveladores. Su lectura nos acompañó paralelamente a la escritura de esta tesis y, aún más, nos inspiró en un ida y vuelta constante, para ayudarnos a entender mejor las angustias, los miedos, las expectativas, las ansiedades, las luchas y (¿por qué no?) también las alegrías que experimentan los agentes telefónicos cotidianamente. También lo ficcional nos permite cambiar el prisma, y más fácilmente entender que todo podría ser de otra manera y puesto en debate, y así devolver a un campo de lucha política el (sin)sentido ético de las conductas laborales en esta época, tarea necesaria e

incluso urgente, en tanto abra la posibilidad de desnaturalizar los malestares extendidos de la actualidad.

Primera Parte. Un diagnóstico sobre el mundo laboral actual

Todos los demás que participan en mi proceso tienen un prejuicio contra mí. Ellos se lo inspiran también a los que no participan en él. Mi posición es cada vez más difícil.

-Interpretas mal los hechos –dijo el sacerdote-, la sentencia no se pronuncia de una vez, el procedimiento se va convirtiendo lentamente en sentencia.

Franz Kafka. *El Proceso*

Las prácticas que tienen plena vigencia en el mundo laboral actual han logrado establecer reglas donde los culpables o inocentes se deciden en función de los procedimientos que se siguen. Lo que ocurre es que tales procedimientos se abstraen y alejan cada vez en mayor medida de las personas y el sentido que éstos le dan a su trabajo, y se cierran cada vez más sobre sí, evocando lo escrito por Borges sobre laberintos más altos que los hombres, tan interminables que se vuelven círculos infinitos¹.

Richard Sennett (2006), al intentar caracterizar un nuevo modelo cultural que comienza a prevalecer desde la década de 1970, se pregunta qué valores y prácticas pueden mantener unida a la gente cuando se fragmentan las instituciones en las que viven. Y señala que no es casual que las organizaciones flexibles hagan hincapié en las «habilidades para las relaciones humanas» y ofrezcan formación «interpersonal», en tanto “la gente necesita tener iniciativa cuando se encuentra ante circunstancias poco definidas” (p. 48) como un nuevo empleo, una redefinición de la tarea, un nuevo puesto de trabajo, en una realidad que cambia de forma constante, y el eco de sus palabras nos recuerda a los agentes telefónicos y sus habilidades puestas en juego para interactuar con los clientes en los call centers (en adelante CCs en plural, y CC en singular).

Ahora bien, ¿qué ocurre cuando tales habilidades para las relaciones humanas se saturan de procedimientos, como los indicadores de desempeño calidad, servicio, eficiencia, procesos, resultados, y una larga lista de etcéteras? ¿Qué tipo de funcionamiento organizativo emerge y cómo la actividad laboral que llevan adelante las personas debe (y puede) adaptarse a ellos?

Aquellos indicadores de desempeño son uno de los ejes centrales de las prácticas laborales *manageriales* que parecen extenderse cada vez en mayor medida en el mundo laboral actual, y los agentes telefónicos no serán una excepción a tal regla. Se vuelven criterios primeros y

¹ Véase Borges (1998).

últimos del rendimiento laboral con que se mida a los agentes telefónicos: al levantar el teléfono ya empieza a correr un tiempo promedio de la llamada; al terminarla, ya empezará a correr un tiempo de disponibilidad para atender la siguiente llamada. En el medio, la llamada, donde se debe gestionar un cliente en base a los indicadores de calidad. Las “mejores prácticas laborales” parecen distanciarse de los “mejores efectos laborales”: la abundante literatura sobre CCs podrá captar todas las contradicciones y ambigüedades de un mundo laboral que se vuelve altamente competitivo pero plagado de malestares y falta de un sentido pleno para los agentes telefónicos.

Capítulo 1. Las prácticas laborales *manageriales* en los call centers

Enfocarnos en las prácticas laborales de los CCs, nos permite obtener las primeras pistas sobre cómo funciona el mundo laboral en cuanto a sus formas organizativas y, aún mejor, nos permite comenzar a comprender cómo miles de personas, especialmente jóvenes, se socializan en el mundo laboral actual a partir de un empleo en una empresa. Los CCs serán un tipo de actividad desde donde podremos describir el funcionamiento de lo que llamaremos prácticas laborales *manageriales*.

Todo un sistematizado vocabulario empresarial empezaremos a describir en este capítulo. Se nutre con palabras tales como “requisitos mínimos de contratación”, “resolución en el primer contacto”, “errores críticos”, “velocidad promedio de respuesta”, “adhesión a la programación”, entre otros múltiples indicadores, los cuales definen las reglas de gestión de los clientes y el control de los rendimientos laborales. Y, lejos de restringirse a la actividad laboral que ejerce el agente telefónico, se vuelven redes de sujeción laboral que atraviesan a diversos cargos y jerarquías de la organización.

Para los agentes telefónicos, las marcas de su paso por un mundo laboral competitivo, enmarcado aquí en su trabajo en el CC, quedarán asociadas a tales prácticas laborales *manageriales*, que devienen en distintos formas de malestares personales.

Distintos autores nos permitirán caracterizar este tipo de prácticas laborales, pero también intentaremos, desde este primer capítulo, comenzar a mostrar testimonios de nuestros propios entrevistados que dan cuenta de los límites y los alcances de tales prácticas laborales en los CCs en relación a las formas en las los agentes telefónicos sienten, perciben y actúan en el mundo laboral por el que transitan.

1.1 Las marcas del paso por un call center

Requisitos Mínimos de Contratación

□ Lista de criterios que el candidato a un puesto clave de relación con el cliente (CRC) debe cumplir si reúne las condiciones para ser elegido para ese rol.

La lista es típicamente un conjunto de atributos personales, una combinación de experiencia previa, personalidad, alfabetización, habilidad con los números,

familiaridad con la computadora y habilidad para trabajar en los turnos flexibles requeridos.

La lista incluye habilidades requeridas para hacer el trabajo, por las que la empresa no ofrecerá ningún tipo de formación (por ej.: idiomas o habilidad de tipeo). Normas Customer Operation Performance Center (COPC)²

La elaboración de una serie de procedimientos y procesos asociados a una población laboral numerosa como es la de los agentes telefónicos, queda eficaz e ininterrumpidamente sancionada desde el año 1996, actualizándose dichos procedimientos año tras año hasta nuestro presente. Uno de los “puestos clave de relación con el cliente” serán los agentes telefónicos, siendo sus “requisitos mínimos de contratación” un conjunto de atributos personales (más que habilidades técnicas, más que títulos o diplomas habilitantes): entre ellos se poseen cierto tipo de llaves que abren la puerta de entrada al mundo laboral. Las normas COPC que traemos en este capítulo nos dan las primeras claves acerca de cuáles son esas llaves y cuál es ese mundo laboral.

La llamada “Norma COPC para Proveedores Externos de Servicios Integrales a Clientes (E-PSICs)” fue desarrollada por compradores, proveedores y gerentes *senior* responsables de la gestión de operaciones de servicios centradas en el cliente. Estos altos mandos del mundo corporativo, especialmente ligados a empresas de origen estadounidense, no estaban satisfechos con el desempeño de las operaciones existentes y ante la falta de lineamientos operacionales comúnmente conocidos y entendidos, trabajaron en lo que podríamos denominar una normalización de las prácticas laborales para los CCs, cuyos objetivos “se deben revisar periódicamente, y donde los resultados son rutinariamente mejores que el objetivo, y la mejora sostenida mejoraría la experiencia del cliente o los resultados financieros, el objetivo se debe mejorar” (COPC Inc., 2016, p. 21), sugiere el documento. Más específicamente, señala que se “debe alcanzar objetivos y mostrar mejora sostenida en la mayoría de sus métricas de servicio, calidad, ventas, costos y experiencia del cliente” (COPC Inc., 2016, p. 66). Así, la normalización de las prácticas laborales en los CCs persigue un objetivo general, el cual es superar, en cada indicador medido, las metas de ese mismo indicador del año precedente, es decir, una redefinición constante de objetivos y un espíritu de superación permanente: ¿cuáles son los efectos que deja este espíritu laboral entre los agentes telefónicos?

2 COPC Inc. (2016, p. 99). Véase en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte.

1.1.1 Los indicadores de desempeño como redes de sujeción laboral

Las normas estandarizadas que trae el sistema COPC operativizan ciertos procedimientos y procesos para volver rentables los contactos de los clientes al CC, y, junto a ello, vuelven homogéneo un tipo de vocabulario empresarial. Dentro de estas normas, las “métricas de desempeño” definen criterios de eficiencia y productividad, y se vuelven decisivas desde la perspectiva organizativa de un CC. Algo de ello se relaciona con la percepción que los agentes telefónicos tienen sobre la existencia de un “mundo de los CCs”, como nos decían, risueños, varios de nuestros entrevistados. Este “mundo” tendrá algunos indicadores claves en la gestión del trabajo y en la organización de los CCs. que han sido “normalizados”. Veamos.

Mejoras en la Calidad

☐ **Aumento de la Resolución en el Primer Contacto.** *Al resolver los problemas y asuntos en el primer contacto con una frecuencia mayor, se obtendrán menos transacciones que repiten el mismo problema y en consecuencia se reducirá el requerimiento de RACs (representantes de atención al cliente) u otros operadores (COPC Inc., 2016, p. 12).*

Mejoras en Eficiencia

☐ **Tiempo Medio Operativo.** *Al disminuir el tiempo promedio de manejo de transacciones, el PSIC (Proveedor de Servicios Integrales a Clientes) tiene oportunidad de reducir su dimensionamiento de la dotación y realizar ahorros en cantidad de personal. Los ahorros se alcanzan comúnmente mediante la reducción de la variación a través de la gestión de los RACs más alejados de la media, o perfeccionando el proceso a fin de mejorar la capacidad de desempeño del proceso (COPC Inc., 2016, p. 12).*

Lo normalizado aquí podría resumirse en la siguiente fórmula: atender mejor y más rápido para reducir el volumen de llamados.

La “Resolución en el Primer Contacto” define el porcentaje de transacciones procesadas con éxito durante el primer contacto efectuado por el cliente y que no resultan en llamadas transferidas o un nuevo contacto con relación al mismo problema. En torno a ello entra en juego la “Calidad”, la cual se define ampliamente como la precisión de la información brindada al cliente por un agente telefónico y un manejo de las transacciones correcto en la

primera vez. El “monitoreo de transacciones”, hecha por “observación remota o lado a lado de llamadas reales” será la clave para hacer la gestión de la calidad, a través del cual se controla y evalúa la “revisión de estilo, formato, profesionalismo, conocimiento y precisión de la información tal como el RAC la provee a los usuarios finales” (COPC Inc., 2016, p. 94).

Por su parte, los tiempos de la transacción se vuelven igualmente claves. Una práctica permanente de reducción de los tiempos de transacción que demanda la gestión del cliente puede lograrse enfocándose en una mejora de la eficiencia, tanto de los agentes telefónicos (aquellos que se detecte están “alejados de la media” en rendimiento), como del funcionamiento del sistema organizacional en su conjunto (COPC Inc., 2016, p. 12).

En ambos aspectos, la “Calidad” y la “Eficiencia” que definen el tipo de funcionamiento de la organización, la cuestión decisiva será reducir al mínimo los errores, y en función de ello las acciones de los agentes telefónicos se vuelven claves. Las normas COPC definen un “Error Crítico” como una imprecisión que hace que una transacción entera sea defectuosa. Veamos qué podría volverse un error crítico cuando un agente telefónico gestiona un contacto del cliente:

☐ **Errores Críticos para el Usuario Final**

Todo aquello que desde la perspectiva del cliente causa que una transacción sea defectuosa, como ser: • No resolver la consulta (sin importar si esto requiere o no repetir una transacción) • Maltratar al cliente • Falla en comunicarse con claridad. (COPC Inc., 2016, p. 91).

☐ **Errores Críticos para el Negocio**

Todo aquello que desde la perspectiva del negocio causa que una transacción sea defectuosa, como ser: • Una transacción que resulta en un costo innecesario para el negocio • Una transacción que resulta en una pérdida innecesaria de ingresos para el negocio. (COPC Inc., 2016, p. 91).

Julio, uno de nuestros entrevistados, es Gerente de Negocios de un CC que presta servicios de atención al cliente y ventas y realiza distintas campañas (retención, fidelización, captación de nuevos clientes). Tanto Julio como la empresa en la que trabaja adhieren con convicción a las normas COPC. Para ellos un error crítico afecta la percepción que el cliente tiene del CC, y ello puede afectar la rentabilidad de la empresa, mientras que un error no crítico para él “no es tan grave como para que el cliente se lleve una opinión negativa” (ciertas deficiencias

menores de trato, mal ingreso en el registro de datos) pero, afirma tajante, “deben ser cuestiones a trabajar internamente”³. La percepción del cliente nos remite a los indicadores del “Servicio”: cómo éste percibe cuán fácil es resolver su problema y cuál es la velocidad con la que se toman acciones, señalan las normas COPC. Julio enfatiza este aspecto, para él - en total sintonía a la norma- la clave pasa por “superar las expectativas del cliente, porque es lo que va a hacer que vuelvan a comprar tu marca, que te elijan por sobre la competencia”. Este triángulo de calidad, servicio, eficiencia definirá los múltiples indicadores de desempeño a través de los cuales serán controlados los comportamientos en el trabajo de los agentes telefónicos en un CC. Las normas COPC presentan sobre este aspecto una cantidad de indicadores y subindicadores tan extensa y refinada que, incluso, tal nivel de detalle podría agobiar. Evitemos aquí tal agobio...aunque mostraremos varios de ellos, no agotaremos la extensión de métricas que enmarcan la actividad laboral de los agentes telefónicos:

☐ **Tiempo al Teléfono.** *La cantidad de tiempo real que un RAC se encuentra conversando al teléfono con un cliente, incluyendo tiempo de hold (comúnmente referido como tiempo promedio de conversación).* (COPC Inc., 2016, p. 101).

☐ **Tiempo de Manejo de Transacciones.** *El tiempo total invertido en el manejo de transacciones, incluyendo tiempo de conversación (llamadas entrantes y salientes), tiempo no telefónico (e-mail, correspondencia), y tiempo posterior a la llamada.* (COPC Inc., 2016, p. 101).

☐ **Tiempo Disponible.** *El tiempo entre transacción y transacción, donde un RAC está listo para aceptar la transacción que sigue.* (COPC Inc., 2016, p. 101).

☐ **Tiempo medio operativo (TMO).** *El tiempo promedio que le lleva al RAC procesar una transacción. Esto incluye el tiempo de comunicación con el cliente, colocar al cliente en hold (tiempo en hold), y completar la transacción luego de que el cliente haya concluido su participación en la transacción (wrapping).* (COPC Inc., 2016, p. 102).

3 [Fecha de entrevista: 15-11-2014].

☐ **Tiempo posterior a la llamada.** (...) mide cuánto tiempo el RAC se encuentra como no disponible para tomar otra llamada debido a actividades adicionales necesarias para completar la llamada previa. (COPC Inc., 2016, p. 102).

☐ **Tiempo Productivo.** Tiempo ocupado por los RACs en procesar transacciones. (COPC Inc., 2016, p. 102).

☐ **Velocidad Promedio de Respuesta.** Es la cantidad de tiempo promedio que los usuarios finales esperan en cola antes de que su llamada o consulta por chat sea atendida por un RAC. Debido a que las llamadas abandonadas pueden distorsionar el valor de esta métrica, es importante aclarar si las llamadas abandonadas se utilizan en este cálculo, y cómo. (COPC Inc., 2016, p. 104).

Resumamos muy brevemente todo esto. Lo que se mide, en esencia, es la utilización efectiva de los agentes telefónicos (la “no ociosidad”, nos decía Julio): cuánto de su tiempo está realmente disponible para manejar transacciones del cliente y a qué velocidad realizan su trabajo. Quizás lo que en mayor medida distingue a la actividad laboral que realizan los agentes telefónicos sea su estrecha relación con un control del tiempo de trabajo milimétricamente gestionado.

Ahora bien, ¿cómo implementar y lograr que los agentes telefónicos se autosuperen? O, en otras palabras, ¿cómo se vuelven instrumentalizables estos indicadores de desempeño de constante superación?

Una respuesta a estos interrogantes es (¿ya a esta altura no parece imposible que fuera de otra forma?) que se instrumentaliza ¡a través de nuevos indicadores! Éstos definen modelos en red de auditoría a la gestión humana. Quizás un buen disparador para dar cuenta de tales modelos sea el concepto de `adhesión a la programación`, también extraído de la normalización de las prácticas laborales que aquí describimos:

Adhesión a la Programación

☐ Existen muchas definiciones de adhesión a la programación. El numerador y denominador serán distintos según la definición. Por ejemplo, comparar el trabajo real con el programado según el momento del día y el tipo de tarea (manejo de transacciones, asistencia a reuniones, coaching, descanso, etc.)

Para ilustrar este cálculo suponga que el descanso de 15 min. de un RAC está programado para que comience a las 10.00, pero en realidad se toma entre las 10.05 y 10.20 El cálculo de la Adhesión a la Programación es: $[15 \text{ (descanso real)} - 5 \text{ (comienzo atrasado)} - 5 \text{ (regreso atrasado)}] / [15 \text{ (descanso programado)}] = 33\%$ (COPC Inc., 2016, p. 85).

Como puede observarse, la adhesión a la programación es una ecuación: para lograr el resultado exitoso de tal ecuación entrarán en juego diversos elementos. Los agentes telefónicos deben estar en sus puestos a horarios programados detalladamente: distintos cargos y jerarquías quedan asociadas a que tal ecuación se cumpla.

En este sentido, los “puestos clave” para la gestión al cliente no se restringen a los agentes telefónicos, incluyen también la normalización de las prácticas laborales hacia el personal empleado que dirige, gestiona y evalúa el desempeño de aquellos. Si abrimos la perspectiva y los incluimos, podemos entender cómo distintos tipos de control laboral se tensan en función de los indicadores recién detallados, y anudan en torno a ellos a otras figuras laborales: *team leaders*, supervisores, responsables de plataforma, departamentos de calidad, gerencias de recursos humanos, gerencias de administración y finanzas, por mencionar sólo algunos de las más habituales figuras laborales que entran en contacto, en mayor o menor medida y más o menos directamente, con los agentes telefónicos. Ellos son quienes diseñan la planificación y programación del trabajo de los agentes telefónicos, gestionan su contenido y realizan el monitoreo de las `transacciones` que aquellos realizan.

Así, lo que hemos denominado las redes de auditoría de la gestión humana se entrelazan a diferentes actividades laborales y distintas ocupaciones en los CC que -también nos ilustra sobre ello las normas COPC- se anuda a un proceso de perpetua comparación con quienes se compite en el mercado (*benchmarking*) a través del cual se evalúa la *performance* del CC, y su habilidad para competir y obtener beneficios. En este sentido, COPC anuncia que las `Mejores Prácticas` surgen de “la experiencia de primera mano de COPC Inc. recabada a partir de Auditorías y revisiones realizadas en todo el mundo y a lo largo de los diferentes sectores de la industria y/o negocios. Representan el mejor enfoque, proceso o método observado por COPC” (p. 86). Finalicemos, entonces, con un ejemplo de un modelo para implementar tales `mejores prácticas`.

Un documento de Manpower⁴, consultora laboral que realiza tareas de selección y formación de personal, y es una de las consultoras por la que ingresan los agentes telefónicos a los CCs⁵, expresa el contenido de las redes de auditorías que queremos describir. El documento tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la gestión empresarial y define en función de este objetivo, y entre otras diversas cuestiones, un amplio listado de preguntas que los altos mandos de empresas deben hacerse ante los `clientes-consumidores`.

Veamos algunas de ellas: “¿la empresa capacita a sus colaboradores en forma regular en temas afines a `Atención al Cliente`?”, “¿se toma en cuenta la opinión de sus clientes en sus productos y servicios?”, “¿la empresa evalúa anualmente el número de reclamaciones?” y “¿la empresa posee un proceso de reclamaciones ágil, accesible y con difusión adecuada?” (pp. 16-17). Y, en relación a estas inquietudes recomienda un conjunto de indicadores que actúan como un “valor agregado” de la gestión del cliente: tiempos de entrega de los productos, porcentajes de calidad en los productos, porcentajes de devoluciones/reclamaciones/quejas, niveles de satisfacción del cliente, estándares de servicio.

Los métodos de control del desempeño claves para evaluar cómo actúan los empleados en función de tal “valor agregado” en la gestión del cliente, las dimensiones a evaluar, serán tanto de tipo individual, como grupal y organizacional, y entre los “indicadores de productividad” se esperan resultados por encima del ochenta por ciento (lo que se considera una “fortaleza”) y se rechazan como debilidades resultados por debajo de cincuenta por ciento. Algunas de las variables clave que se evaluarán en estas tres áreas serán el compromiso, la motivación y el aprendizaje. Así, las redes de auditoría de la gestión humana, si lo llevamos a los CCs, entrelazan en torno a sus dimensiones, indicadores, subindicadores y porcentajes, a los agentes telefónicos (a nivel individual y entre ellos en tanto grupo laboral), a sus superiores inmediatos en tanto responsables de rendimientos individuales y grupales, así como también a los altos mandos del CC, responsables por los beneficios que la organización obtenga.

Vincent de Gaulejac (2008) habla del *management* como un “arte de la mediación”, donde las diversas interfases de una organización (dirección de recursos humanos, área comercial, control

4 Manpower Group (2012) *Talento y Liderazgo. Guía de aplicación para las empresas*. ManpowerGroup MeCA, D.F., México.

5 Algunos de nuestros entrevistados nombraron esta consultora (también se mencionó *Adecco*, entre las más conocidas) como el lugar donde tuvieron que pasar el primer filtro para ser seleccionados para el CC. En la mayoría de los casos, las consultoras mencionadas, lejos de restringirse a esta única actividad de selección de personal, actuaban como empleadores directos de los agentes telefónicos hasta varios meses después del ingreso al CC (incluso en algunos casos nunca dejaron de ser sus empleados), lo que implica una suerte de fraude laboral extendido en esta actividad.

de gestión, marketing, etcétera) imparten órdenes, procedimientos, plazos, todos tienen expectativas, y, quizás lo más difícil en el ejercicio laboral cotidiano sea que tales expectativas son contradictorias entre sí, lo cual genera que cuando se responde a una interfaz, ya no se puede responder a otra. Y señala que la contradicción se vuelve paradoja, la cual emerge en los momentos en que una persona se encuentra en el ámbito laboral ante dos órdenes, ambas tan necesarias como incompatibles entre sí: uno de los ejemplos que da el autor es la orden de `hacer más con menos`. Luego, continúa el autor, al cuantificar la `calidad` de lo que se hace se aplican criterios `desfasados` entre lo que miden las herramientas de gestión y lo que concretamente hace la gente. Se intenta, y se producirá así, una `cuantofrenia aguda`, una enfermedad de la medición, de la cuantificación extrema, a través de la cual se implementa un sistema hiper-complejo, donde cada concepto se define en subcriterios y luego en indicadores, ítems, etc., para medir “la calidad”. ¡Las normas COPC parecen expresar este espíritu “cuantofrénico” a la perfección! Únicamente con repasar los indicadores de “tiempo” (de los que sólo hemos triado unos pocos) a uno lo atraviesa tal espíritu.

Pero lejos de festejar tal coincidencia, eso alumbraba una de nuestras primeras sospechas sobre el diagnóstico que hacíamos en torno a las prácticas laborales *manageriales* en los CCs. Al unir tales prácticas empresariales a las sensaciones de ciertos malestares que de modo general oíamos y veíamos en los testimonios recogidos entre los agentes telefónicos, nos hacíamos una pregunta: ¿podemos pensar vinculados ciertos malestares personales con un mundo laboral competitivo? Y más específicamente, ¿podemos relacionar tales sensaciones de malestar a las prácticas laborales que rigen en los CCs?

1.1.2 La competitividad en los call centers y los malestares personales

En el año 2006 se firma el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) 451/06 que actualizará las reglas laborales en la actividad de los CCs, en este caso, los CCs tercerizados⁶. Se oficializan allí un marco de regulaciones sobre las relaciones laborales entre los trabajadores y las empresas. En el artículo tercero, que describe una serie de objetivos mutuos y fines compartidos, se establece como regla que:

⁶ Las empresas de CCs tercerizados son quienes brindan servicios especializados de gestión de clientes contratados por otras empresas, a diferencia de los denominados CCs *in-house*, que brindan servicios operados por las propias empresas, y que no tienen por único negocio al CC (su negocio principal es otro).

...los trabajadores reconocen y aceptan su obligación de hacer lo que de ellos dependa para que los clientes reciban un servicio de calidad, sin costos originados en pérdidas de cualquier tipo y con un alto valor intrínseco, de manera que satisfagan a los clientes y aseguren la sobrevivencia y rentabilidad de las empresas y el nivel de empleo.

*La competitividad de las empresas es clave para el mantenimiento de las fuentes de trabajo y la creación de empleos sustentables. Así se establece el mutuo compromiso de mejorar de manera continua la productividad, la calidad, el costo y el servicio a los clientes...*⁷

Este CCT redefine, entre otras cuestiones, los procesos y organización laboral, las modalidades de control laboral, y los sistemas remunerativos. En su articulado se destaca, entre otras cuestiones, la intención de otorgarles mayor flexibilidad a las empresas para, entre otras cuestiones, extender la jornada laboral y redefinir las pausas de trabajo (en torno a criterios meramente productivos); monitorear las llamadas y utilizarlas como evidencia para controlar y –eventualmente- sancionar a los trabajadores; fomentar premios por asistencia y cumplimiento de objetivos, a modo de incentivo⁸.

El pasaje citado enfatiza la responsabilidad que recae hacia el agente telefónico para conservar su propia fuente laboral, lo que implica establecer una constante adaptación a los indicadores que evalúan su trabajo: en este sentido opera la relación entre “precios competitivos” y la prestación de “servicios de alta calidad”, que marca el CCT en sus fundamentos.

El énfasis señalado en que los clientes reciban un “servicio de calidad, que los satisfaga”, según las propias palabras del documento, nos invita a reflexionar sobre ámbitos laborales de alta exigencia y donde el trabajador queda ligado a un sistema de presiones cotidianas y se lo responsabiliza directamente por el mantenimiento de sus fuentes de trabajo. Tal idea de “satisfacción del cliente” se liga al concepto de “orientación al cliente”. En ambos casos, al alinear de forma directa, sin mediaciones, el desempeño laboral del agente telefónico a la rentabilidad de la empresa implican una idea de responsabilidad sobre el agente telefónico con el objetivo de superar indicadores *manageriales* que, como vimos en el caso del CCT, llega incluso a determinar la posibilidad o no de conservar la fuente laboral.

7 Consúltase el texto completo del CCT 451/06 en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/117782/norma.htm> [Última visita: 09-5-2018].

8 Para mayor detalle véase Moench, 2017a, capítulo sexto.

Se vuelve entonces precisa la sintonía entre las normas que se fomentaban en el documento de COPC y las regulaciones que nos trae el CCT aquí citado. Ambos documentos, con sus tipos de incidencia diferencial –normas que emanan del sector empresarial para normalizar la organización interna de los CCs, en el primer caso; regulaciones políticamente negociadas de las relaciones entre empresas y trabajadores, en el segundo caso- nos describen un mundo laboral competitivo. Describir a qué nos referimos con un mundo laboral competitivo implica abordar esta lógica compartida entre ambos documentos, y que posibilitan intensificar los rendimientos individuales en el marco de la competencia empresarial.

En el mismo sentido en que iban ambos documentos parecía hablar Julio, Gerente de Negocios de un CC, quien señalaba entre sus máximas que “la experiencia del cliente en el contacto con el CC debe ser satisfactoria”, y nos explicaba de que en su empresa adherían a la “corriente actual”, que el cliente se vaya satisfecho; antes, nos decía, las teorías del *management* apuntaban a la rentabilidad y a no perder dinero, pero en el presente, la satisfacción de un cliente “vale” dinero. Y nos explicaba acerca de la existencia de una gran transformación a nivel mundial en las lógicas organizativas de las empresas: de compañías producto-céntricas que se enfocaban en el producto en base a la labor de los ingenieros, se pasó luego a un centro más marcado en la rentabilidad, para llegar en el presente a la imagen y a la necesidad “de tener un cliente fiel, desde el producto, desde diseñar”. Julio entendía que este proceso de transformación lo expresaba la empresa en la que estaba empleado: cada vez se diversificaban más las “campanas” que su empresa brindaba, así como crecía cada vez más la cantidad de agentes telefónicos abocados a la gestión del cliente. Lo curioso es que, paralelamente a este crecimiento, él también nos comentaba otro diagnóstico de crecimiento, pero que valoraba como negativo: los malestares crecientes al interior de la empresa.

Julio nos confirmaba que tenían datos sobre un aumento constante de los empleados que declaran estrés y no concurren al trabajo, así como un aumento en empleados con problemas de audición y problemas de garganta, y tampoco concurren al trabajo: “está absolutamente medido”, nos aseguraba Julio, y, si uno se fija en el detalle que definen las normas COPC en cuestiones tales como rotación y ausentismo, habría que confiar en sus palabras: la normalización de los procedimientos en tales aspectos, el detalle para la implementación de cálculos en los costos empresariales que se corresponden a este tipo de comportamientos de los empleados, revelaban que las sensaciones de malestar entre los agentes telefónicos no se

reducen a cuestiones individuales, sino que se abordan como una dimensión de organización de las prácticas laborales en las empresas⁹.

Pudimos realizar una primera aproximación impresionista a tales sensaciones de malestar en función de los testimonios que íbamos recogiendo, y siempre aparecían sensaciones de malestar, que tomaban diferentes expresiones: “me daba cuenta que cada día tenía menos ganas de ir a trabajar”, “llegaba y no tenía ganas de hablar con nadie, hablar por teléfono, menos que menos”, “te picaban el cerebro, se te ponía el supervisor atrás y te gritaba ‘¡A vender!’”, “estaba cansada de los malos tratos”, “del CC me iba más quemado”, “los clientes conflictivos me sacaban”. Diferentes expresiones que mostraban ciertos malestares psíquicos y emocionales por ciertos contactos con los clientes tanto como por los tratos de sus superiores en jornadas laborales desgastantes. Incluso, algunos de nuestros entrevistados, que habían dejado recientemente el CC, por diversos motivos, señalaban que sus nuevos empleos, aún con mayor carga horario, y cansancio, eran más relajados: “no te quemaban tanto”, nos repetían.

Escuchar este tipo de testimonios por parte de agentes telefónicos, relatos cargados de insatisfacción y frustración en agentes telefónicos que brindaban servicios de lo más variados, como atención al cliente, ventas, cobranzas, encuestas, *help desk*, *back office*, y dentro de ellos realizaban tareas variadas en función de la diversidad de “campanas” presentes, nos lleva a hipotetizar que los malestares personales se ligaban a las formas de competitividad presentes en los CCs, sin mayores distinciones en este aspecto (emergerán más adelante en esta tesis mayores matices en las formas de malestar, pero su denominador común, expresado aquí, es la responsabilidad individual vinculada a las formas de organización en la empresa y los indicadores que atraviesan la actividad laboral de los agentes telefónicos).

Cabe mencionar, finalmente, a uno de los textos, ya clásico, de Arlie Hoschild (2003). La autora, ya a comienzos de la década de 1980, desarrolla un concepto que se volvió clave para sus trabajos posteriores y obtuvo una notable influencia en estudios del trabajo: el de *emotional labour*, cuya elaboración emerge en función de una investigación centrada especialmente en las azafatas de avión y muestra una nueva dimensión del comportamiento en

9 Las normas COPC mencionan entre los “Costos de Ausentismo”: el costo de horas extras necesarias para compensar la ausencia de personal y los costos de personal adicional; los costos de productividad perdida (por ejemplo, por un deficiente “nivel de servicio” u otros indicadores de desempeño). Entre los “Costos de Rotación del Personal” se mencionan las remuneraciones en período de formación (no productivos) a los nuevos empleados contratados; los honorarios de agencias de personal y costos de selección; el período de pérdida de productividad en función de costos por “curva de aprendizaje” (con menor cantidad de llamadas respondidas y un impacto adverso en la satisfacción del cliente), entre otros indicadores.

el ámbito laboral, que se extiende cada vez en mayor medida en mayor número de ocupaciones: el trabajo emocional significa gestionar los sentimientos para crear y poder exhibir una cara y un cuerpo “públicos” (observables)¹⁰. Y señala que los empleos que se encuentran atravesados por este tipo de comportamientos comparten tres características: requieren estar en contacto con el público (cara a cara o voz a voz), requieren que el trabajador produzca un estado emocional en la otra persona (podría ser tanto de gratitud como de temor), y permiten al empleador, a través de entrenamientos y supervisiones, ejercitar el nivel de control emocional en la actividad de los empleados. En esta misma línea argumentativa la autora explicará quiénes ocuparán en mayor porcentaje este tipo de ocupaciones: serán aquellas personas criadas en los criterios de autoridad en los hogares de clase media, que se expresan más a través de este tipo de reglas de sentimiento y de gestión de las emociones. Así, concluye, es en mayor medida por medio de esta administración de las emociones que por medio de ‘reglas de comportamiento externo’ que son gobernados quienes así fueron criados, lo que se adapta a los requerimientos de este tipo de ocupaciones¹¹.

La sonrisa de las azafatas -pero también la voz o la cara atemorizante de los cobradores de clientes morosos- resumen esta dimensión del comportamiento que coopta la empresa para sí, y que luego se generaliza y vuelve clave para una diversidad de ocupaciones del denominado sector servicios. En dicho sector, que en buena medida privilegia y requiere la obtención de productividad emocional, también muestra sus específicas formas de *stress* en torno a la tarea de gestionar un distanciamiento entre uno mismo y lo que siente, frente a uno mismo y lo que se exhibe: tal distanciamiento no es espontáneo, sino que es objeto de un gobierno y control¹²: si se está de mal ánimo, ello no debe ser notado por los pasajeros del avión, volverse “un robot” tampoco será la solución, pues ello irrita a los pasajeros quienes esperan cierta amabilidad y calidez en el trato de las azafatas.

Hemos dado detalles de este estudio en tanto nos parece útil para explicar ciertos malestares que hemos notado entre nuestros entrevistados, agentes telefónicos. (Nótese, en este sentido, que ello parece coherente: la delimitación del objeto de estudio que realiza la autora podría

10 (*I use the term*) emotional labor to mean the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has exchange value. La autora señalará que esta tarea se suma a la tarea física de las azafatas (por ejemplo, guardar las valijas de los pasajeros) y se suma a sus tareas mentales (por ejemplo, comunicar a los pasajeros y organizar un aterrizaje de emergencia) (p. 7).

11 *If authority in the middle class is more expressed through feeling rules and emotion management-if it is more through these than through rules of outer behavior that we are governed*” (p.158).

12 *Task of managing an estrangement between self and feeling and between self and display...not as spontaneous, natural occurrences but as objects they have learned to govern and control.* (pp. 131-133).

perfectamente abarcar a la actividad laboral de los agentes telefónicos)¹³. Por otro lado, también la segmentación de habilidades en función de criterios socioeconómicos de los hogares y su correspondencia a la posibilidad de ocupar determinados puestos en el mercado laboral nos resulta muy sugerente: los agentes telefónicos parecen en su mayoría provenir de este tipo de hogares a los que se refiere la autora. Nos debemos preguntar entonces qué tipo de disposiciones y habilidades se requieren de las personas para convertirse en agente telefónico, y dónde se encuentran.

En suma, el estudio de la autora, y su concepto de trabajo emocional, nos son útiles para comprender las modalidades que adquiere tanto la competitividad en los CCs (y, junto a ello quiénes serán los más competentes en sus rendimientos), así como permite comprender las causas de los malestares que se corresponden a ello. Tal es uno de las aristas –probablemente la más negativa en cuanto a la salud- del mundo laboral competitivo en el que se insertan una significativa fracción de la población. Lejos de querer abocarnos a meras discusiones teóricas, nos impulsará comprender estos malestares, que escuchábamos de nuestros entrevistados por su trabajo cotidiano: ¿realizaban los agentes telefónicos algún tipo de reclamo ante este tipo de competitividad de los CCs que parecía encarnarse en formas de malestar personal?

1.1.3 De los malestares del cuerpo hacia los reclamos en los call centers

Federica tenía veintitrés años cuando entró a trabajar a su primer CC. Era el año 2009. Casi diez años después continúa siendo agente telefónica: pasó por tres CCs y diversos servicios. Actualmente trabaja, en forma tercerizada, en el servicio de *back office* en una gran empresa de telecomunicaciones que tiene una de sus sedes en Mendoza. Nos cuenta que el *back office* se activa cuando el agente telefónico del servicio 611 de la empresa no le ha podido dar soluciones al cliente (por un bloqueo de su celular o de las llamadas, por ejemplo), y éstos gestionan un “ticket” que ella toma, para luego gestionar el reclamo y comunicarse con los clientes llevándoles la solución.

Previamente ella misma había atendido el servicio 611 durante un año y medio, y pidió y logró –por sus *performance* óptimas- que la cambien al servicio de *back office*, porque el desgaste de la tarea la había llevado a sentir que, ante cada llamada, podría comenzar a llorar:

13 Aclaremos que cuando la autora pensó este término aún no era masiva la actividad de los CCs como lo es en la actualidad: los “modernos” CCs recién comenzaban su historia.

sonaba [el teléfono], me empezaba a latir el corazón muy rápido, y llegaba un momento que me ponía a llorar, porque la gente está muy `sacada` y te trata muy mal¹⁴

Ella sentía que en la actual gestión que realizaba en el servicio de back office era más libre, ya que “no nos entran llamadas, las hacemos nosotros, y no tenemos tiempo de duración de llamada”. Pero igualmente sentía ciertos malestares en su propio cuerpo, quizás: “por más que no recibimos llamadas, te `seca` cumplir los objetivos: si no sacamos tres denuncias hoy, tenemos que sacarlas al otro día, sumadas a las de ese día”. Federica se refiere a lo que también forma parte de sus tareas: gestionar las denuncias que los clientes realizan a la institución estatal de *Defensa del Consumidor* contra la empresa para la que trabaja, y dar solución al menos a tres denuncias por día.

Los malestares personales se asociaban en Federica tanto a las dificultades que había atravesado en el pasado cuando se alteraba a nivel emocional al atender las llamadas de los clientes, como ahora a las dificultades y rigideces acerca de cumplir con objetivos que cotidianamente son prescritos por el CC en el que trabaja. Doble tipo de malestar, entonces, que era causado en relación al trato que debía tener con los clientes, y en relación a los controles de resultados que le exigía la empresa.

En la sección precedente, junto a Hoschild, conocíamos las específicas formas de *stress* en el trabajo emocional que se relacionaba a las formas de gestionar las emociones y el estado de ánimo aún cuando ello implicaba un cierto distanciamiento entre uno mismo y lo que uno siente. Ello nos remitía a Federica: ella, cuando trabajaba en el servicio 611, ya no podía controlar sus emociones. Sin embargo, la segunda forma de malestar que Federica mostraba (cumplir los objetivos), no nos evocaba a Hoschild, sino a Christophe Dejours.

En *El sufrimiento en el trabajo*, Dejours (2013a) señala que la introducción de nuevos métodos de evaluación del rendimiento causan nuevas formas de malestar con “efectos dramáticos” entre los trabajadores (2013a, pp. 61-62), en tanto hay una contradicción mayor entre la naturaleza del trabajo inmaterial, donde lo esencial de la calidad pasa por una movilización de la subjetividad comprometida en una relación con el otro (cliente, enfermo, alumno) y las nuevas formas de organización del trabajo que impiden la inteligencia y degradan la calidad del servicio: aumentar la cantidad siempre pone en riesgo degradar la calidad, señala el autor. Y realiza un crudo diagnóstico sobre el proceso de transformación en

14 [Fecha de entrevista: 18-3-2018]

la organización del trabajo, cuando afirma que asistimos a un “giro gestor” en el mundo laboral, sobre el cual también nos advierte que redefine las formas de poder en la empresa, ya que cuando los ingenieros ostentaban el dominio de la organización del trabajo “...era difícil, pero se podía negociar”; por el contrario, sobre quienes denomina los “gestores” señala: “no conocen nada del trabajo, y no aceptan la discusión sobre el trabajo. Es uno de los puntos del poder” (2013a, pp. 89-90). Una *performance* cuantitativa y cualitativa siempre presentes entre los indicadores *manageriales* parecen incompatibles o, al menos, productores de malestares entre quienes deben adaptar su trabajo a tales prescripciones. Como hemos visto, en los CCs se integran e intentan superar en forma constante tanto indicadores de calidad como de cantidad, y se hacen evaluaciones individualizadas de ellos, facilitadas por los sistemas informáticos. Los efectos, más que sobre un trabajo degradado parecen encarnarse en malestares que portan los propios agentes telefónicos. Ambos tipos de malestares personales, actuando en maneras diversas pero siempre en combinación, nos permitían comprender mejor los malestares que atravesaban el cuerpo de los agentes telefónicos: ¿cómo soportar los efectos de unas prácticas laborales *manageriales* de minucioso control de la *performance* tanto cuantitativa como cualitativa en el marco de una labor emocional que se debe realizar en una llamada otra, casi sin pausas?

En otro de los textos de Dejours, quizás el más conocido, *La banalización de la injusticia social*, el autor afirma que si el sufrimiento en el trabajo no se encuentra acompañado por una descompensación psicopatológica es porque el sujeto despliega contra él ciertas defensas que le permiten controlarlo, y, en este sentido, señala que ha sido comprobado que, en la mayoría de los casos, los trabajadores conservan la normalidad. Así, lo enigmático pasa a ser la normalidad en sí misma. Dicha normalidad no implica ausencia de sufrimiento: Dejours afirma que se puede sostener un concepto de “normalidad en el sufrimiento”, en la que la normalidad no aparece como el efecto pasivo de un condicionamiento social, de un conformismo que ha interiorizado la dominación social, sino que es un resultado conquistado “en la lucha contra la desestabilización psíquica provocada por los requerimientos en el trabajo” (2013b, pp. 39-40). Se articulan para ello “estrategias defensivas”, necesarias para la preservación de la salud mental ante el funcionamiento deletéreo del sufrimiento, pero, advierte “pueden también funcionar como una trampa que desensibiliza ante aquello que produce sufrimiento” (2013b, pp. 40-41).

Ahora bien, más que estrategias defensivas de cuño individual, ¿podemos encontrar estrategias colectivas de reclamos hacia las empresas entre los agentes telefónicos?

Quizás por esta acumulación de malestares personales, es que Federica decidió junto con un compañero iniciar un reclamo en el CC en el que trabajaban. La causa puntual fue una liquidación errónea de su sueldo mensual:

Fuimos a[el sindicato de] Comercio con un compañero, nos pagaban las horas extras como adicional variable, no como horas extras, entonces reclamamos. Les contamos que no nos pagaban las horas extras como se debe, pero no hicieron nada básicamente. Y en ese momento cuando hacías algún reclamo te desvinculaban del call center, no había chances de hacer reclamos ante el gremio, ellos [la empresa] se enteraban y te desvinculaban. (...) Al mes lo desvincularon a mi compañero, por baja performance, en teoría. Y cuando echaron a mi compañero `Colgamos vincha`

¿Cuáles fueron las secuencias hasta llegar al `Cuelgue de Vincha`, es decir, hasta que los agentes telefónicos decidieron como medida de protesta dejar de realizar llamados? Recapitulemos los eventos.

En el primer reclamo que hizo Federica, ella sentía que no había una cuestión sindical por detrás -de hecho no había siquiera delegados en la empresa- pero sí un apoyo generalizado a los reclamos entre los agentes telefónicos. Aunque Federica fue primero al sindicato de Comercio, fue desoída en varias oportunidades: ella sabía que en el CC en el que trabajaba cuando se enteraba que alguien planeaba alguna “movida” sindical, lo despedían¹⁵. En este sentido, el sindicato de Comercio parecía actuar en perfecta sintonía con la empresa. Pero igualmente Federica se animó a protestar.

La protesta involucró a tres “peines”, o sea tres equipos de agentes telefónicos, quienes se pararon y dejaron de llamar a clientes¹⁶. El resto de los peines, “por todo el `quilombo` que se había armado dejaron sus llamadas medio paradas y se levantaron para ver qué pasaba”, nos contaba Federica. El reclamo duró unos minutos.

15 Lo que nos recuerda a Goffman (1991) y sus estudios sobre las “instituciones totales”. Si bien los agentes telefónicos no están “internados” todos los días y las noches en la empresa, como sucedía con los enfermos mentales en los manicomios que Goffman estudiaba, resultan sugerentes sus análisis en un punto: cómo los CCs tratan de negar y cortar de raíz cualquier mínimo vínculo que se establezca entre los agentes telefónicos y los sindicatos que los representan (o legalmente están en condiciones de hacerlo). ¿Habría en ello una suerte de cultura anti-sindical decisiva para evitar alterar el centro de la eficacia de un CC? Como sea, la (im)posibilidad de reclamos colectivos parece tener plena relación a esta suerte de aislamiento de lazos colectivos que intentan producir las políticas anti-sindicales de los grandes CCs.

16 En ese momento realizaban una campaña de fidelización, en la cual realizaban unas treinta llamadas diarias donde le comunicaban diversas cuestiones a clientes de la empresa: información sobre el plan de celular que tenía, detalles sobre las funciones del celular, entre otras cosas. Unas doscientas cincuenta personas había en el piso del CC, divididos en hileras.

Un mes después echaron al compañero de Federica de “la forma más horrible”, nos cuenta: los hicieron ir a una oficina a todos los agentes telefónicos, a su compañero no, se quedó sólo, fueron sus supervisores y lo agarraron del hombro, le hicieron cortar la llamada en la que estaba trabajando, y se lo llevaron.

Federica nos comenta que unos días antes, ellos comenzaron “a *full* a levantar el número” (refiere a la cantidad de llamados de fidelización hechos a clientes, importante medida de productividad en la empresa en la que trabaja), porque su compañero y ella sabían que los iban a echar por haber reclamado, y nos comenta que ella nunca tuvo problemas porque: “hasta el día de hoy siempre me gano los premios”, nos dice.

Luego del despido, del cual ella piensa que “zafó por hacer buenos números”, Federica nos cuenta que empezó a mandar mensajes a todos, y ahí ‘Colgamos vincha’ y nos llamaron la atención por lo que habían hecho, pero no despidieron a nadie más.

En suma, entonces, amparándose en su *performance* cuantitativa, como único indicador de su desempeño laboral, desvincularon del CC el compañero de Federica, quien junto a ella un mes antes había ido a reclamar para que les abonen a todos los agentes telefónicos las horas extras acorde a los términos legales (sin justificar, entonces, el despido por tal motivo sino por supuestas bajas *performance* del empleado que, casualmente, se había acercado al sindicato un mes antes)¹⁷.

Sobre casos semejantes, nuevamente Dejours había intentado algún tipo de explicación. El autor (2013a) encuentra en el método managerial que tiene por centro los indicadores de *performance*, una forma efectiva para desestructurar el colectivo de trabajo: el autor señala que la evaluación individual del desempeño, como nueva técnica introducida hace más de dos décadas, se asocia a una triple amenaza: amenaza para afectar una posible promoción de puesto, a una amenaza sobre la posibilidad de conseguir premios e incentivos que vuelven más heterogéneo el salario, e incluso se asocian a las amenazas de despido (p. 31). Federica nos corroboraba con sus palabras tales asociaciones: en su caso percibía que a ella no la habían despedido porque “siempre sacaba los premios”, “tenía buenos números”. En cambio a su compañero, quien junto a ella había realizado los reclamos que derivaron en el “cuelgue de vincha”, le justificaron su despido a causa de su (baja) *performance*.

17 Unos meses luego de esta protesta, Federica nos cuenta que la empresa comenzó a pagar el feriado como día normal (no doble), y la mayoría de sus compañeros dejaron de ir a trabajar: producto de ello les descontaron como falta no justificada el feriado no trabajado. Federica fue nuevamente a reclamar con otra compañera por los feriados, y, al enterarse la empresa, la echaron a su compañera: aquí también la causa formal de despido fue la baja *performance* de la empleada. Estas prácticas de desvinculación, entonces, no parecen ser excepcionales, al menos en los CCs con gran cantidad de empleados.

Pero la historia de Federica no concluye allí.

Hace alrededor de cuatro años, Federica se convirtió en delegada de la Asociación de Trabajadores de Centros de Contactos y Afines de Córdoba (ATACC), en el CC en el que trabaja. Su camino para convertirse en delegada fue sinuoso, y fue un proceso de algunos años. Convertirse en delegada no había sido un deseo profundo y buscado desde su ingreso al CC ni tampoco una afinidad con una ideología o un partido político, sino que la fuerza de las circunstancias la llevaron a tal lugar, que ocupaba orgullosamente y con ganas de mejorar las condiciones de trabajo de sus compañeros: allí si ella traslucía un profundo deseo de “ayudar en todo lo que se pueda a sus compañeros” del CC en el que trabajaba y de otros CCs.

El sindicato de Comercio nunca reclamaba ante el empeoramiento de las condiciones laborales ni defendía a los trabajadores despedidos, eso es lo que sentía Federica¹⁸, que lo había vivido como protagonista. Es por eso que Federica se había contactado con ATACC y pronto le ofrecieron ser delegada en su CC, por los años 2014 o 2015, recuerda -con dudas por la fecha exacta- Federica¹⁹. Consiguió, junto a otro compañero delegado, los doscientos afiliados que les pedían para ser avalada por el Ministerio de Trabajo (nos contaba que “las afiliaciones las hacíamos por `debajo`, con mensajes de texto, o escribir por Facebook, y era juntarnos en las plazas para poder dar charlas de lo que queríamos hacer”, “la gente tenía miedo y no quería afiliarse”, nos decía Federica). Nos cuenta que en un comienzo ella y varios de sus compañeros ansiaban llegar a estar bajo el convenio de Telefónicos, y lo veían posible: ese convenio “es más beneficioso”, nos decía Federica, y comentaba tres de esos beneficios: trabajar menos horas, de lunes a viernes, y se gana un mejor salario por hora de

18 Relacionado a esta indiferencia sindical que sentía Federica, nos resuena aquí la hipótesis Dejours (2013a) que explica las causas de una debilidad sindical y una vertiginosa desindicalización, que observa en Francia de los años de 1970: el autor señala que la desindicalización es tanto la causa como el efecto de un avance del ritmo del desarrollo de la tolerancia frente la injusticia y la infelicidad del otro. Sobre esto, agrega que, mucho tiempo antes de que estallase la crisis del empleo en la década de 1980 en Francia, las organizaciones sindicales ya habían desatendido el tema del sufrimiento en el trabajo, y en general el de las relaciones entre subjetividad y trabajo y, concluye el autor, las temáticas que preocupaban al sindicalismo “*dejaron de corresponderse con las vivencias de los trabajadores en su trabajo*” (pp. 43-45). El escaso acompañamiento del sindicato de Comercio a Federica podría -sólo en parte, pero centrales a los fines de los modos de subjetivación laboral que aquí intentamos comprender- explicarse por estas cuestiones.

19 Las fechas sobre las que duda no son casuales: en el año 2014 ATACC había logrado convertirse en el sindicato oficialmente representativo del sector. Sin embargo, será finalmente en el año 2015 cuando una nueva regulación laboral se extienda a casi la totalidad de los trabajadores de CCs: en el año 2015, el CCT 688/14 logra extenderse hacia la mayoría del país a través de la Resolución 2105 del año 2015, que extiende su representación a CABA, Bs As, Tucumán, Salta, Mendoza, Chaco y San Luis. ATACC consigue así extender este convenio hacia las más importantes provincias en cantidad de empleo de CCs. Pero luego vino una impugnación legal de Comercio que llevó esto último a fojas cero.

Sobre los convenios colectivos y las homologaciones estatales de los colectivos laborales, véase CCT 688/14: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/230522/norma.htm>. Y véase Resolución 2105:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/257148/norma.htm> [Últimas visitas 20-3-2018].

trabajo. En nuestras entrevistas, testimonios de agentes telefónicos que trabajaban en distintos CCs también expresaban sus quejas por un convenio colectivo que consideraban injusto. Cristóbal, Andrés, Noa, agentes telefónicos a quienes iremos presentando a lo largo de esta tesis, expresaban diversas razones sobre tal injusticia: “estamos como administrativos y teníamos que estar como telefónicos para cobrar más”, “estábamos tercerizados y teníamos que pertenecer a un sindicato, porque nosotros no teníamos sindicato”, “la atención de CC está considerado un trabajo insalubre, por el oído y por la voz, pero nosotros no estamos inscriptos como operarios de CC, eso molesta”. Al mismo tiempo que estos testimonios daban cuenta que conocían el contenido de otros convenios y las ventajas que le significaría, sus palabras también expresaban una sensación de miedo para hacer reclamos por tal situación, en el marco de una política antisindical de la empresa: “la empresa se justifica diciendo que así tenemos más beneficios buenos. El problema es que si te metes con el sindicato la empresa te ve mal, y no queremos tener mala relación con la empresa”, nos decía Cristóbal. Por su parte, Andrés nos contaba que “Nadie está sindicalizado, porque te bajaban, si sabían que eras sindicalista te echaban”.

Cuando preguntábamos si tenían contacto con algún colectivo laboral, si habían realizado reclamos amparados en el sindicato, incluso si había un delegado sindical en un CC, sus respuestas dejaban traslucir cierta indiferencia o distancia hacia la cuestión sindical: más allá de lo que se percibía como beneficioso de otro convenio, no se habían realizado prácticas o reclamos colectivos para denunciar la desventaja del propio convenio. A tal indiferencia se le agregaba, como bien lo expresaban Andrés y Cristóbal, una sensación de miedo de los agentes telefónicos sobre una mala relación o directamente un despido si se sindicalizan.

Federica, más allá del “Cuelgue de Vincha” -protesta en la que había sido protagonista y en la que sentía que se había logrado algo importante, al parar las llamadas por un tiempo, lo “que es el centro de la ganancia del CC”, nos decía-, notaba ciertas distancias en cómo la mayoría de los agentes telefónicos percibían a los sindicatos. Ella nos mostraba cierta desilusión porque no se había avanzado tanto como ella hubiera querido, para lograr, por ejemplo, el cambio de convenio colectivo en su CC y en otros de su provincia: sus ideales ahora pasan, unos años después, por proyectos menos ambiciosos, “ayudar al prójimo, aunque sea con algo chiquito”, como lograr que se respete el día -29 de mayo- que ATACC estableció como el del trabajador de CCs, y lograr que no se concurra a trabajar.

Sostener en el tiempo ciertas prácticas colectivas parecía difícil para ella, sin embargo realizar protestas puntuales si era posible, y en esa dirección avanzaba. En ningún caso parecía

plantearse la modificación de los indicadores de *performances*, que tantos malestares parecían causar a los agentes telefónicos.

1.2 Emplear una población, transformar el trabajo

El call fue mi primer trabajo formal, digamos: antes había dado clases, atendido un kiosko, un Rapipago, cosas así, de barrio.

Me ha educado en el ámbito laboral. No había hecho nada con bono de sueldo [antes], [me ha permitido] manejar algún tipo de responsabilidad, con un jefe y supervisores que te hacen devoluciones por tu trabajo, que te dicen qué se tiene en cuenta a la hora de atender al cliente y [que] evalúan la atención y el trato; [es decir,] tener que rendir cuentas de lo que hago. Noa. Atención al Cliente²⁰

Noa trabaja en una gran empresa multitienda de capitales chilenos que opera en Mendoza desde el año 1993, cuando instala su primera tienda e inicia un proceso de expansión por Argentina. Desde Mendoza funcionan algunos CCs para dar servicios a clientes argentinos y uruguayos, es decir, se brinda también cobertura a clientes de otros países. A la inversa, en los últimos cinco años se han trasladado CCs de la empresa que funcionaban desde Mendoza hacia Perú, y desde este país se brinda cobertura a clientes argentinos (“es por un tema de costos”, nos cuenta Noa).

Luego de dos años de experiencia en el CC de la empresa, ella ya se ha acostumbrado a las reglas de lo que siente como su primer trabajo formal (obviando sus anteriores empleos, que eran “de barrio”): jefes, horarios, evaluaciones, habilidades para atender al cliente. Lo que Noa percibe cómo trabajo formal no son sólo las condiciones que definen la llamada relación de dependencia (con su cobertura social, el salario indirecto y los derechos laborales presentes), sino también los procedimientos de gestión del trabajo que crecen actualmente en las empresas.

Y sus percepciones no parecen tan erradas: distintos tipos de políticas públicas se orientan a apoyar la actividad de CCs, siendo justificadas tales políticas en función de la alta generación de empleo que demandan estas empresas (en su mayoría, agentes telefónicos) y en función de la necesidad de fomentar las habilidades, el tipo de formación y el entorno empresarial que en los CCs se desarrollan.

20 [Fecha de entrevista: 29-12-2017].

1.2.1 Los call centers como semillero del primer empleo en una empresa

Las políticas públicas y los programas laborales definen qué tipo de actividades laborales priorizar, qué grupos sociales y tipo de competencias orientar a qué tipo de empleos. En definitiva, estos programas construyen competencias laborales asociadas a una población, a un mercado laboral, y facilitan la enseñanza de técnicas de gestión ligadas a sus formas organizativas. Diversos tipos de políticas se han enfocado hacia la actividad de los CCs y hacia los agentes telefónicos, en Argentina especialmente desde el año 2002, donde se entrelazan acciones del sector público y del sector privado que posibilitarán la generación de una significativa cantidad de empleo en los CCs a cambio de todo un conjunto heterogéneo de subsidios hacia esta actividad, otorgados en buena medida por los gobiernos provinciales argentinos²¹.

Pero veamos especialmente uno de estos programas laborales, ligados a la actividad de los CCs, donde se destacará como justificativo del apoyo a la actividad, los “efectivos procesos de *management*” que aplica, como señala el Convenio Marco firmado en el año 2008 por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (CABA):

Que las políticas de inversión pública y promoción del crecimiento en este sector (de CENTROS DE CONTACTO) deben garantizar la generación de empleos de calidad. En línea con ello, desde la Cámara Argentina de Comercio (CAC) se enfatiza la necesidad de promoción de la industria de Centros de Contacto en la República Argentina con el objeto de transformarla en líder a nivel regional por la calidad de sus servicios, la excelente capacitación de sus recursos humanos y por los efectivos procesos de management que aplica.

El convenio instrumenta un programa para un proceso de adecuación de la oferta educativa relacionada con el sector de CCs. Este proceso, señala el documento, tiene como fin garantizar mayores niveles de pertinencia en acuerdo con los requerimientos de calificación del sector, así como también “actualizar la enseñanza de competencias de índole general -uso de herramientas de software, hardware y tecnología, comunicación, negociación y trabajo en equipo- que ayuden a fortalecer las trayectorias profesionales de los trabajadores más allá del

21 Para profundizar en el detalle de este tipo de políticas y poder seguir la evolución de los empleos anuales y a nivel provincial en el periodo 2002-2010, véase Moench, 2017, capítulo 5.

perfil específico requerido por el sector”. Lo que justifica el convenio será la actualización de competencias recién mencionadas, sobre lo que el documento señala que el convenio apunta a “la mejora de la productividad y la competitividad del sector” a través de políticas de formación profesional que deben promover la educación permanente en un marco de transformación de las condiciones laborales y de reconversión de los procesos productivos. Y también justificará la firma del convenio el crecimiento de este sector que, apunta el documento, “se visualiza entre los sectores más dinámicos de la actividad económica local al sector de CENTROS DE CONTACTO, como un sector clave en la generación de empleos en la Ciudad”²². El objetivo del convenio será garantizar acciones de formación profesional que “mejoren las condiciones de acceso al mundo del trabajo, favoreciendo la integración de los sectores más vulnerables” -y aquí se señala principalmente el caso de los jóvenes- hacia quienes se orienta lo que define como una inserción laboral de calidad en las empresas de CCs. Específicamente, el convenio capacitará a mil personas en las calificaciones básicas necesarias para su inserción laboral en empresas de CC, las cuales deben ser jóvenes de dieciocho a veinticinco años en busca de su primer empleo, mayores de cuarenta años que deseen reinsertarse laboralmente y personas con alguna discapacidad psicofísica (éstos serán los “grupos vulnerables” que tiene por objetivo capacitar este convenio).

Para ejecutar tal programa, el convenio define cláusulas, que deberán ser auditadas por las partes intervinientes en el convenio: intervienen el Ministerio de Educación de la CABA, el Ministerio de Desarrollo Económico de la CABA, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) y la CAC ya mencionada. Éstos (cada una de las partes) deberán establecer acciones y metas específicas, plazos, mecanismos y fuentes de financiamiento, dispositivos de gerenciamiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas. Nos recuerda a lo visto en el apartado anterior: un convenio estructurado en base a normas de “espíritu managerial”, espíritu que define las técnicas de gestión del trabajo en Argentina, y parece atravesar cada vez en mayor medida a diversos sectores de actividad y ocupaciones.

En este sentido Diego Szlechter, Florencia Luci y Marcela Zangaro (2016) estudian las transformaciones de las empresas y la implementación de nuevas técnicas de gestión del trabajo, y señalan a la década de 1980 en Argentina como la fecha desde que se vuelven cada vez más visibles estos cambios, con una importante aceleración en la década de 1990. Tal emergencia de un *management* profesional argentino es “llamativamente tardía”: los autores señalan que a mediados de los años ’80 solo dos o tres grupos locales (no así las empresas

22 Véase *Convenio Marco* (2008), en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte. (Las mayúsculas son del original).

transnacionales, que ya poseían una vasta trayectoria en el reclutamiento de managers profesionales) habían logrado instalar un equipo directivo profesional²³. A partir de allí han crecido sin pausas hasta el presente el auge de técnicas de gestión, con cada vez mayor impacto en amplias capas de empleados, y las técnicas ya no se restringen a los mandos medios y altos de las empresas (por ejemplo, los mecanismos de selección y promoción de trabajadores que solían emplearse para los cuadros de conducción en algunas de las grandes empresas, sobre todo multinacionales, pasaron a aplicarse a gran parte del universo asalariado argentino. La clave para este avance han sido “los procesos de reestructuración y modernización empresarial producida durante los gobiernos neoliberales”, en estrecha correspondencia con “la internacionalización de los sectores más dinámicos durante los años 90”, lo que trajo aparejada la redefinición de los modos de gestión y la incorporación de formas modernas de *management* de los “recursos humanos”.

Las técnicas *manageriales* desembarcaban, cada vez más intensa y extensamente en el mundo laboral actual, lo que también ha producido efectos, señalan los autores, sobre un proceso de individualización y descolectivización de la relación laboral en ascenso, que apela a una movilización e implicación individual con la cultura y los objetivos empresariales. Quizás lo decisivo para destacar -frente a nuestros propios objetivos en esta tesis- sea lo que los autores, en distintos textos y diversas formas señalan como una difusión de técnicas *manageriales*, las cuales permean hacia otros tipos de ocupaciones que no se restringen a los “managers”, y la difusión de un cierto “espíritu” managerial que tiene poderosos efectos sobre la subjetividad de los trabajadores. En este sentido, Zangaro (2011b) concibe al *management* desde una mirada foucaultiana, como una tecnología de carácter eminentemente activo en la construcción que los sujetos hacen de sí mismos en el trabajo (construcción de un modo de ser en el trabajo, de un sujeto ético) y considera desde este prisma al *management* como un dispositivo de gobierno que “invierte las prácticas sociales al establecer los parámetros de racionalidad que proponen a los sujetos una comprensión de la realidad del trabajo y de sí mismos en y a partir del trabajo”. Desde el análisis de tal racionalidad *managerial*, plantea la autora, es posible comprender el modo en el que el trabajo opera en la constitución de la

23 Tal emergencia tardía es, claro, en relación a otras referencias. Podemos traer aquí las palabras de Gaulejac (2008), que nos ilustran sobre tal emergencia *managerial* en Europa. El autor indica que se ha dado un proceso de transformación en el mundo de las empresas iniciada alrededor de los años 1970 y los años 1980, cuando se produce el surgimiento del *management* y el desarrollo de una ideología de la gestión. Este modelo se desarrolla en el universo mercantil, en multinacionales, pero luego se exporta hacia la modernización de las empresas públicas, luego hacia los hospitales, la cultura, los ministerios, las universidades: “todas las empresas e instituciones públicas importan este *management* que se presenta como más eficiente, más performante y menos arcaico, con sus objetivos, con sus indicadores de resultados y sus formas de evaluación similares a como se evalúa a los managers” (2008, p. 2).

subjetividad (2011b, p. 169). Por su parte, el texto de Szlechter (2014) enfatiza que los viejos clivajes del capital/trabajo deben ser repensados, a la luz del avance de ocupaciones de mandos medios y altos que se debaten entre formas de resistencia y consentimiento frente a lo que ocurre en la empresa (como, por ejemplo, el fenómeno de “solapamiento salarial” que el autor analiza en detalle) donde “No se trata de saber cómo las fuerzas represivas mantienen el orden del trabajo o cómo la empresa gobierna a través del miedo, sino que se trata de analizar por qué un trabajo heterónomo en su esencia es tan ‘fácilmente’ aceptado, al menos en apariencia” y concluye señalando que no podemos disociar violencia y consentimiento si queremos dar cuenta de relaciones de dominación (y su persistencia) que en torno al ámbito laboral se vincula al *management* (2014, pp. 66-67). Finalmente, el texto de Luci (2017) introduce la dimensión “espiritual” antes señalada, al afirmar que las empresas están atravesadas por reglas normativas, procedimentales y morales: el *management* produce, junto a sus elementos técnicos, una cosmovisión, una dimensión simbólica, una forma de ver el mundo, entender el trabajo y a quienes forman parte de él. Entonces, el *management* tiene una “gramática” más estratégica, que opera junto a otra que “está llamada a producir una socialización cultural afín con los principios de la reproducción empresarial” (2017, p. 116). Tal afirmación parece complementarse con otra de Richard Sennett (2006) que muestra los alcances del “poder espiritual” del *management*. Sennett al estudiar el sistema capitalista y sus transformaciones desde la década de 1970 señala la emergencia de una “nueva economía”, donde la burocracia se reorganizó alrededor de los sectores económicos avanzados de las finanzas globales, la tecnología, los medios de comunicación y la mercadotecnia, sectores que si bien no son aún más que una pequeña parte de la economía total, si logran ejercer: “una profunda influencia moral y normativa como modelo de avanzada para la evolución del conjunto de la economía” (2006, p. 16).

¿Quiénes serán integrados a tal “socialización cultural” o “poder espiritual” de los que hablan Luci y Sennett, respectivamente?

En nuestro caso, si acordamos junto a los documentos hasta aquí detallados (no sólo el de este apartado, sino las normas COPC y el convenio colectivo) que la actividad de los CCs se vincula directamente a las técnicas *manageriales* de gestión, entonces los agentes telefónicos son parte integrante de tal tipo de socialización, que avanza en las décadas aquí estudiadas. Y los CCs se volverán un semillero del primer empleo en una empresa, tal como lo percibía Noa cuando señalaba –al comienzo de este apartado– al CC en el que trabajaba como su primer trabajo formal, dejando de lado sus anteriores trabajos, pero destacando que su actual empleo

la había “educado en el ámbito laboral”, y Noa describía las mayores responsabilidades que tenía allí, las habilidades interpersonales que había aprendido y ejercitado, los jefes y evaluaciones que la llevaban a rendir cuentas. Para ella, como para muchos otros, se trataba de su primera instancia de socialización laboral en una empresa con tales criterios de gestión del trabajo. A este tipo de socialización se incorporan importantes cantidades de personas: los agentes telefónicos, en tanto grupo laboral, nos muestran algunas particularidades demográficas, particularidades a las que Noa parecía ajustarse. Veamos algunas de las principales características que componen a este grupo laboral.

En un informe centrado en el estudio de la violencia laboral, Wlosko y otros (2013a, 2013b), han tomado una muestra de quinientas diecinueve personas que trabajan en la actividad de CCs, y más específicamente, en aquellos puestos que tienen contacto cotidiano y directo con clientes/usuarios. Del estudio nos resulta especialmente útiles dos cuestiones: los datos personales y laborales que nos proporcionan, tanto como la posibilidad de comparar estos datos con otros grupos laborales del sector servicios, que también se habían incorporado al estudio (trabajadores de supermercados, de geriátricos y de clínicas).

Del estudio se desprende que un 70% de tales trabajadores en CCs son mujeres, que los jóvenes entre 19 y 28 años son un 55%, que en cuanto al nivel educativo el 66% de ellos accede a estudios superiores, en curso o terminados (y sólo 0,6% tiene secundaria incompleta); los autores también registran un 79% de contratos de planta o estable, y respecto a la responsabilidad del trabajador/a en la economía familiar, un 45% tiene personas que dependen económicamente de ellos, mientras un 26% son único sostén de familia, finalmente el 78% tienen al menos un año de antigüedad en el CC²⁴. Noa, sin duda, representaba aspectos mayoritarios de tal demografía, tenía veintiséis años de edad, cursaba estudios universitarios de psicología, sus ingresos servían como sueldo complementario (no principal) para cubrir gastos de alquiler, servicios, y la facultad privada a la que concurría. Así, podíamos entender a los agentes telefónicos no simplemente como un grupo laboral, sino como un grupo socio-laboral, en tanto los unía mayoritariamente ciertas características: especialmente su mayor

24 Al no tener datos demográficos de este tipo de organismos oficiales que den cuenta de una radiografía del sector de CCs, los autores no pueden partir de parámetros previos para llegar a una muestra estadísticamente representativa. Pueden cotejarse estos datos con otros, que da la Cámara Argentina de Centros de Contacto (CACC), órgano empresarial exclusivo de CCs tercerizados. Véase: <http://diaadia.viapais.com.ar/cordoba/call-center-10-mil-empleos-menos-en-ocho-anos> (Última visita 23-5-2018). Quizás una diferencia sustancial entre ambos es que en este último se marcan como mayoritarios a los trabajadores hombres, y también el porcentaje de jóvenes trabajadores se eleva, respecto al informe anterior.

juventud, su mayor nivel educativo y tener menores responsabilidades en la economía familiar, le daban una fisonomía particular frente a otros grupos laborales.

Y este grupo socio-laboral, el de los agentes telefónicos, había crecido, los números no dejaban lugar a dudas²⁵: al año 2016 se registraban más de cincuenta mil empleos directos generados sólo a nivel de los CCs tercerizados, y si le sumamos el empleo en los CCs *in-house* podríamos duplicar largamente esa cifra; la mayoría de ellos ejercían la ocupación de agentes telefónicos (entre el 70% y 80% de la plantilla de la empresa, nos señalaban nuestros informantes, mandos altos de CCs, y lo corroboraba la literatura en general). El número de agentes telefónicos que se emplean en los CCs la convierten en una ocupación relevante entre los trabajadores en Argentina.

Desde una perspectiva panorámica, podemos afirmar que en las tres décadas aquí estudiadas los CCs son una de las expresiones significativas de un direccionamiento de la población hacia determinado tipo de prácticas laborales: los CCs han actuado como una primera instancia de socialización del espíritu managerial predominante en las empresas.

1.2.2 Mutaciones del trabajo en un mundo global

...se entrena a grandes cantidades de jóvenes a trabajar en un mercado global, brindándoles habilidades profesionales que pueden ser aplicadas en otras áreas de la economía nacional. Es así como la industria de Contact Centers para exportación es de los mayores demandantes de “Primer Empleo” y uno de los más eficiente formadores. En Estados Unidos ese rol fue tradicionalmente realizado por las fuerzas armadas pero en los últimos 20 años fueron superadas por las cadenas de fast food. Brindar asistencia en inglés desde la Argentina a usuarios que se encuentran en los más recónditos lugares del

25 Nuevamente señalemos la carencia de datos: no contamos con organismos estatales que oficialmente nos brinden datos sobre el empleo directo total que genera la actividad de los CCs. Si existen diversos actores que manejan números similares. La ya mencionada CACC, como órgano empresarial, y la Asociación de Trabajadores Argentinos de Centros de Contactos (ATACC), como órgano de representación de los trabajadores, son algunos de esos actores. La ATACC señala que son cincuenta y cinco mil los trabajadores de CCs tercerizados. La CACC señala ese número en cincuenta mil. Agreguemos que a nivel de los CCs *in-house* los datos de empleo son más escasos y confusos: con muchas reservas por la evolución de la actividad, digamos, sólo para tener una idea de la relevancia laboral cuantitativa que tienen los agentes telefónicos, que Del Bono y Bulloni (2008) señalan que los CCs *in-house* representaban en aquellos años el 70% de la mano de obra del sector, frente al otro 30% de los CCs tercerizadores (las autoras toman datos de la consultora especializada *Convergencia Research*). Véase: <http://www.lavoz.com.ar/politica/gremio-de-call-centers-declaro-la-alerta-y-le-pidio-audiencia-triaca> y –nuevamente–: <http://diaadia.viapais.com.ar/cordoba/call-center-10-mil-empleos-menos-en-ocho-anos> (Últimas visitas a ambos: 23-5-2018).

*mundo es una tarea más desafiante y humanamente más reconfortante que dorar papas fritas*²⁶

Un documento del Ministerio de Economía y Producción de la Nación del año 2004, presenta un plan estratégico nacional que busca fomentar la competitividad de determinados sectores de la economía: una de las actividades incluidas es la de CCs que brinda servicios para exportación, para el cual se anuncia el objetivo de transformar las actuales ventajas comparativas de los *Help Desk* y Call Center en ventajas competitivas, a partir del apoyo a la “*capacitación y rejerarquización de recursos humanos*”, medida que se instrumentará en base a un acuerdo sectorial entre la Secretaría de Industria y el Ministerio de Trabajo y Empleo de la Nación, a través de su Dirección Nacional de Capacitación.

Quizás resalta la pomposidad del final de la cita, que señala que se ha superado el alistamiento en el servicio militar como primer empleo e instancia formadora, para luego afirmar que atender en inglés a clientes de todo el mundo presenta mayores desafíos y reconocimientos por sobre las cadenas de *fast food*, dorando papas fritas. Coincidimos con ella, aunque agregamos que no sólo son los servicios de exportación los mayores demandantes de primer empleo, como señala el documento, sino la actividad en general.

Pero retomemos también la primer parte de la cita: se afirma allí que un primer empleo en este tipo de trabajos se vuelve deseable para grandes cantidades de jóvenes por los salarios ofrecidos y el entrenamiento profesional que provee, señala el documento, que comienza a ilustrar este posicionamiento en un marco global. El entrenamiento y la formación en la empresa es una de las claves de las habilidades profesionales futuras, y ello a nivel global: los *Contact Centers* como semillero de este tipo de competencias que pueden ser aplicadas en otras áreas de la economía nacional. Así, la actividad de los CCs se nos presentaba como un semillero global de entrenamiento en el mundo laboral actual: luego de destacar que en Argentina se brindan servicios de calidad mundial para la atención de los usuarios de las más importantes compañías internacionales en la materia como lo son “IBM, MCI, Nokia, AOL, Palm y Motorola”, entre otras, el documento se pregunta por qué la Argentina es una plaza ideal para que las compañías internacionales tercericen, en empresas locales, uno de los elementos más críticos de sus negocios como lo es la Mesa de Ayuda para sus clientes. Y se hacen referencias a la competitividad argentina, a nivel de la escala regional y global, que se explica, en el año 2004, por la calidad humana y profesional de sus recursos humanos, la

26 Véase Ministerio de Economía y Producción (2004, pp. 157-162) en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte.

infraestructura tecnológica y los costos laborales. En este sentido el documento indica que los puestos de trabajo que se demandan en la Argentina para los CCs que exportan sus servicios son “puestos nuevos” o bien “son puestos trasladados” de otros países, y señala que la Argentina compite por ellos contra países como Irlanda, India, Brasil, Chile y ahora, incipientemente, Uruguay, es decir, países de diversos continentes. La actividad de los CCs se vuelve así un fenómeno global, que trasciende las fronteras de Argentina, y que deviene en lucha competitiva que absorbe y tiene en la mira los estándares culturales a nivel global: muchas empresas de CCs tienen la libertad de elegir los puntos más remotos del globo para instalarse y lo hacen en función de los costos y los niveles educativos de los países²⁷. (Más adelante, en la segunda parte de esta tesis, retomaremos este argumento junto a Hoschild, quien muestra que serán los hijos de hogares de clase media los que podrán acceder a este tipo de empleos a partir de su crianza y formación educativa).

¿Pero cómo podemos contextualizar históricamente tal tipo de empleos que, el documento nos lo señala, implican tareas “más desafiantes y humanamente más reconfortantes” que las cadenas de *fast food*?

Los estudios del trabajo han podido avanzar sobre el diagnóstico de las transformaciones en torno a la actividad laboral en las últimas décadas. Y ello, como veremos, es un fenómeno de implicancias globales (el mundo, la región y Argentina) que incluye a la actividad de los CCs (aunque también la excede). El texto de Marta Panaia (1996) señala un giro hacia el estudio de las lógicas de la empresa en la sociología laboral, en tanto los interrogantes actuales de la sociología del trabajo se alejan en buena medida de los interrogantes a partir de los cuales surgió esta disciplina históricamente, y las nuevas preocupaciones se centran en el empleo y la gestión de la empresa. Las nuevas preocupaciones académicas, señala la autora, alientan el estudio del espacio interno de la empresa, para intentar descubrir qué lógica de conjunto ponen en práctica; este tipo de estudios se vieron muy impulsados por los procesos de privatización y cierre de empresas a causa de procesos históricos de ajuste del gasto público y procesos internos de reorganización de las empresas. Este tipo de políticas gubernamentales y prácticas empresariales introducen, señala la autora, procesos de precarización y flexibilización laboral que condensan y aceleran el ritmo de vida del trabajo, al mismo tiempo

27 En este sentido una empleada del Gobierno de la Ciudad de Bs. As., del área del Centro de Atención al Inversor (Ministerio Desarrollo Económico) nos comentaba: “Pasa que Bs As, es un lugar estratégico, por la zona horaria...el otro lugar estratégico es India, pero el nivel cultural no es tan bueno como el de acá. Entonces muchas empresas están diciendo: ‘Bueno, prefiero poner más plata, prefiero pagar más a los empleados, pero tener mejor servicio’ [Fecha de entrevista: 23-12-2010].

que tienen graves consecuencias de desgaste para el trabajador, y, entre otros aspectos, afectan las costumbres de los trabajadores y el estatus de los empleos.

Cambios, entonces, tanto en la organización del trabajo como en la morfología de los empleos. Veamos sintéticamente algunas de las principales características que tomarán estas transformaciones, en tanto estarán en estrecha sintonía con las relaciones que estamos planteando en este primer capítulo entre los agentes telefónicos y el mundo laboral actual.

Veamos en primer lugar algunos cambios sustanciales en el empleo.

Se han producido nuevos tipos de segmentaciones en torno al empleo: son notables las diferencias entre quienes están empleados en empresas tercerizadoras y aquellos que trabajan para las empresas *in-house*²⁸; también se ha reorganizado la jornada laboral típica de las empresas, y ello de varias maneras: se naturaliza el trabajo en domingos y feriados, se promueve el trabajo por turnos, se rediseñan los periodos de vacaciones en función de las necesidades empresarias, lo que permite hacer frente durante un corto lapso a picos de producción; se introducen en mayor medida los salarios según el rendimiento para lograr niveles de mayor productividad; se fomenta el trabajo a tiempo parcial. Mencionamos estas cuestiones pues se vinculan directamente a la actividad de los CCs. De hecho, varias de estas transformaciones se condensaban en el convenio colectivo de los CCs tercerizados que comentamos en el apartado anterior, y señalan transformaciones que quizás hoy se encuentran casi naturalizadas entre los trabajadores, habituados a jornadas de fin de semana, trabajos parciales, trabajo por turnos flexibles, entre otras cuestiones. Sin embargo, otro tipo de reglas predominaban hace unas décadas en el ámbito laboral: iremos señalando en la segunda parte de esta tesis la ocurrencia de algunas de estas transformaciones, en tanto las condiciones del empleo en los CCs estarán directamente relacionadas a ello. Pero debemos dar un paso más para señalar los cambios en la organización laboral para entender la magnitud de las transformaciones. En línea con lo señalado por Panaia sobre un aceleramiento del ritmo de vida del trabajo con sus consecuencias de desgaste, Michel Gollac (2011) ha alertado en torno a evidencia empírica que abarca diferentes países y regiones²⁹, sobre los riesgos psicosociales del trabajo, presentando la evolución del trabajo en las últimas tres décadas nuevos riesgos tales como: un trabajo más exigente (intensificación, horarios y jornadas “anormales” –

28 Un informe global, que compara “operadores telefónicos” en empresas de CC tercerizadas frente a sus pares de CCs *in-house* en países de todo el mundo, muestra claramente como los trabajadores de CC tercerizados sufren jornadas más largas de trabajo, tienen menor tiempo de capacitación, remuneraciones inferiores, están expuestos a situaciones de mayor intensidad laboral, así como tiene un acceso diferenciado a colectivos laborales. Véase Holman, D. Batt, R. Holtgrewe, U. (2007) en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte.

29 Los datos provienen de Estados Unidos, Francia, Reino Unido y la Europa poscomunista.

aumento del trabajo en domingos, trabajo nocturno), efectos de la intensificación del trabajo, probable incremento de las exigencias emocionales (el autor señala que, entre los asalariados franceses, se observa un crecimiento del porcentaje de quienes declaran vivir situaciones de tensión con clientes, marcando mayores exigencias de auto-control en los vínculos de trabajo), un debilitamiento de las relaciones sociales en el trabajo (el autor habla de un sentimiento de no reconocimiento simbólico y práctico en torno a formas de evaluación rígidas y abstractas que no dan cuenta del esfuerzo de la situación real de trabajo), nuevos conflictos éticos (la calidad se ve impedida como efecto de cambios organizacionales donde se destaca la intensificación del trabajo), incertidumbre sobre la seguridad de la situación personal en el ámbito laboral por la menor estabilidad en el empleo y lo que el autor denomina como numerosos cambios erráticos del trabajo: toda una cadena de riesgos psicosociales, concluye el autor, que involucran la organización de la economía global, nacional, las empresas y los puestos de trabajo.

Entre ambos, los cambios en las formas de trabajo y los cambios en la organización de las empresas y cómo éstas organizan el empleo, nos gustaría afirmar que se ha producido una transformación en la morfología de la actividad laboral misma, esto es, modificaciones que alteran concominadamente las formas en que se organiza el trabajo con marcados efectos sobre los propios hábitos y conductas laborales cotidianas. ¿Ha tomado nota de tales transformaciones la literatura existente enfocada en la representación de los agentes telefónicos?

Capítulo 2. El retrato de los agentes telefónicos



Fuente: Secretaría de Industria, Comercio y PyME, Min. Economía, Argentina.

La representación que se ha hecho de los agentes telefónicos y de su actividad laboral en los CCs nos ofrecen tanto referencias valiosas para su estudio como la identificación de algunos huecos empíricos y teóricos sobre los que avanzar, para no superponer esfuerzos. Pudimos encontrar una vasta bibliografía en torno al estudio de los agentes telefónicos, en Argentina, Latinoamérica y en estudios de raíz francesa y anglosajona. La tarea que nos presenta es poder identificarla y ordenarla en función de los aportes en que han resultado más novedosas e influyentes.

Nuestra intención en este capítulo, entonces, será identificar las principales representaciones, conceptualizaciones y teorizaciones de los agentes telefónicos que se han hecho en estos años, las más prolíficas y sugerentes, pero también pensar de qué manera podrían conectarse a lo que tiene de más original nuestro propio enfoque: poder pensar en qué nos ayudan estas corrientes de estudios para lograr una pintura más acabada de nuestro propio retrato.

En este mismo capítulo daremos las pinceladas de aquel retrato, cuando nuestros artistas, los agentes telefónicos, salgan a escena en la llamada. La *performance*, como se conoce al rendimiento laboral de los agentes telefónicos, nos remite a un arte performativo...y las coincidencias no parecen ser meras casualidades: si se revisan las múltiples caras que ha tomado la representación de los agentes telefónicos se podrán encontrar las habilidades necesarias en la llamada para ser un buen *performer*, así como se podrá advertir el desgaste que una buena *performance* exige.

2.1 Las mil y una caras. Cómo se ha representado a los agentes telefónicos

Hemos identificado tres grandes corrientes principales que han hecho distintos y fructíferos aportes a un estudio crítico del trabajo en los CCs, y han definido los retratos más rigurosos e influyentes en el estudio de la actividad de los CCs y en la representación de la figura del agente telefónico.

De estas diferentes perspectivas –estudios hechos en Argentina, también en otros países de Latinoamérica (especialmente Brasil), estudios hechos en Francia (ligados a la escuela de Christophe Dejours) y en Gran Bretaña (aquí Taylor y Bein son sus máximos exponentes)- señalaremos sus núcleos centrales de problematización, así como prestaremos especial énfasis sobre cuáles han sido sus aportes empíricos, diversos y enriquecedores en los últimos años, así como sugerentes si los ponemos en conexión a nuestros propios intereses.

Presentamos a continuación, entonces, los estudios hechos sobre la figura laboral del agente telefónico, más concretamente tres de sus retratos.

2.1.1 ¿Un agente telefónico neotaylorista? La corriente de las relaciones laborales

Hemos denominado una primera corriente de estudios como de relaciones laborales en los CCs. Como parte de ella cabe señalar en primer lugar, por su influyente interpretación de las relaciones laborales presentes en los CCs, la línea de investigaciones en Gran Bretaña, llevadas adelante por Taylor y Bein. La perspectiva que desarrollan los autores podría partir desde la siguiente pregunta: ¿son los agentes telefónicos sujetos pasivos cuyas acciones reflejan solamente una obediencia total a la organización de los CCs, o bien son sujetos activos que visibilizan estrategias novedosas de vinculación a una organización empresarial?

Si contextualizamos tal interrogante, encontramos ciertas percepciones sobre la actividad de los CCs que se encuentran difundidas “en la conciencia popular”, señalan los autores (Taylor y Bein, 2000). Tales percepciones son, por un lado, las descripciones optimistas que emanan de sectores empresariales y que tiene difusión mediática: los CCs como nueva fuente de empleo de calidad, con empleados que trabajan cooperativamente en equipos, quienes sonríen detrás del teléfono y trabajan en una manera relajada y profesional para atender las necesidades del cliente. Por otro lado, otra imagen, que se encuentra perfectamente sintetizada en un texto de Fernie y Metcalf³⁰ sobre los sistemas de pago y su relación a la productividad (donde se analiza a tres empresas de CCs). Allí se afirma que en los CCs opera un panóptico

30 Haremos nuestro propio análisis de este polémico texto en el capítulo cuarto de esta tesis.

electrónico (idea que se vale de lo dicho por Foucault sobre el panóptico carcelario de Bentham) que ejerce un perfecto control y vigilancia desde el monitoreo que se sigue por pantallas de computadoras³¹ (donde convergen informática y telecomunicaciones), y que permite alcanzar todos los objetivos de la empresa y eliminar toda posibilidad de resistencia de los trabajadores frente a la organización empresarial.

Taylor y Bein reaccionan contra ambas imágenes, novedosas y polémicas, en tanto distorsionan la realidad de lo que pasa en los CCs y presentan modelos falsos de las relaciones laborales y del proceso laboral, que subestiman el potencial de resistencia de los trabajadores. Traerán a debate su propia tesis, que irán desplegando luego en todos sus estudios y causarán una importante influencia sobre la bibliografía de los CCs.

En función de la primera imagen señalarán que más que un tipo de empleo de calidad novedoso habrá, a partir de los nuevos tipos de control electrónicos tanto de hardware como de software, una taylorización del trabajo de cuello blanco, una suerte de nueva línea de montaje que actúa sobre las mentes de los agentes telefónicos, en función de los controles de calidad de cada llamada que evalúan indicadores de productividad (tiempo de respuesta en llamada, tiempo de disponibilidad para atender nuevas llamadas), actitudes (indicadores tales como entusiasmo, tono de voz, interés en ayudar) y formas de hablar (indicadores tales como saludo inicial y calidad de la información brindada). Por otro lado, señalarán que las nuevas formas de trabajo en equipo, medidas por indicadores de productividad, generan más que empoderamiento (*empowerment*) una intensificación del trabajo.

Respecto a la segunda imagen, señalan como eje central que hay espacio para los agrupamientos de colectivos laborales y para las medidas de protesta y subversión de la organización establecida por la empresa; y que estas posibilidades de acción -individual y colectiva- entre los agentes telefónicos adoptan nuevas y creativas formas en los CCs: una suerte de contra-tesis de lo expuesto por Fernie y Metcalf. En este sentido, la resistencia de los trabajadores muestra, tanto a nivel individual como colectivo, que no existe una alineación perfecta entre los intereses de la empresa y lo que hacen los agentes telefónicos y que, incluso, ciertas formas de negociación entre ambas partes tienen lugar en los CCs, y son útiles para conservar la rentabilidad del negocio y el compromiso de los empleados. En este sentido, los autores señalan que la administración de los comportamientos de los agentes telefónicos son más problemáticos de lo que Fernie y Metcalf muestran, y no se reduce a un ejercicio unilateral de la disciplina (ejemplo de ello son diversos problemas sin resolver en torno a la

31 Monitoreo perfeccionado respecto a la supervisión ejercida en la línea de montaje típica de la organización industrial de épocas anteriores.

gestión del trabajo: altas tasas de rotación y ausencias por enfermedad, empleados desmotivados). Así, tanto las acciones de los agentes telefónicos, como las estrategias de control empresarial han sido simplificadas por Fernie y Metcalf.

En sus variados estudios³², los autores encuentran tanto novedosas formas de controlar el hecho laboral donde los agentes telefónicos están sujetos por una diversidad de indicadores empresariales y formas de monitoreo en “tiempo real”, como una diversidad de ejemplos que señalan un funcionamiento organizacional concreto donde se negocian las formas de ejercicio de la actividad laboral: algunos ejemplos de ello son sindicatos que negocian exitosamente las políticas de comisiones con las empresas; empleados que a través del humor, las ironías y los chistes evaden valores y prescripciones de la empresa, satirizan a sus superiores (los “etiquetan” de tal o cual forma burlesca) y construyen formas de organización colectiva (y en este sentido logran subvertir las formas de organización establecidas por la empresa)³³; complicidades entre los agentes telefónicos y sus superiores inmediatos (supervisores, *team leaders*) para lograr objetivos de resultados, compromiso sin el cual ambos perderían sus comisiones; procesos de sindicalización que fueron sumando empleados, a partir de la percepción de los propios agentes telefónicos sobre la presencia de un “bullying administrativo” en línea con una “cultura de la intimidación” hacia algunos empleados, o bien un proceso de sindicalización que respondió a errores en los listados de bases de datos que perjudican a los agentes telefónicos pero también la rentabilidad de la empresa.

Ahora bien, ¿existen entonces formas novedosas de politización entre los agentes telefónicos que no se reducen solamente a una resistencia limitada a formas individualizadas de protesta? La evidencia que nos traen los autores oscila entre novedosos repertorios de protesta, aunque discontinuos en el tiempo, diversos tipos de problemas para conformar asociaciones colectivas duraderas y mayoritarias, así como una cierta distancia subjetiva de la mayoría de los agentes telefónicos hacia tales colectivos laborales.

Mencionemos otra línea de investigación dentro de esta corriente de las relaciones laborales, que retoma y amplía estos interrogantes. Dentro de ella Andrea Del Bono ha hecho fructíferos aportes al estudiar la actividad de los CCs en Argentina.

En un texto del año 2008, escrito junto a Noel Bulloni, la autora realiza un estudio comparado en dos CCs con características diferentes en cuanto al servicio de cobertura y las habilidades

32 Y cabe destacar que los autores lo investigan en diferentes empresas y estilos de administración, de distintos tamaños en rentabilidad y cantidad de empleados, con distinta cobertura de servicios y lógicas operativas, en diferentes países.

33 Para profundizar en esta forma de subversión a través del humor, véase Taylor y Bein (2003).

necesarias para desarrollar las tareas³⁴. Pese a las diferencias de formación (en el segundo CC hay mayor proporción de agentes telefónicos que cursan estudios universitarios y manejan fluidamente el idioma inglés), las autoras encuentran puntos en común entre ambas poblaciones: se trata de jóvenes que en sus relatos perciben al CC como una experiencia transitoria y aspiran en el mediano plazo a lograr una mejor inserción laboral³⁵. Las autoras señalan que la imagen positiva que dan de ellos mismos en sus testimonios, más que apoyarse en su empleo en el CC, se sustenta en otros apoyos identitarios: en sus estudios, sus proyectos personales, y otros ámbitos de sus vidas extra-laborales, donde parecen encontrar mayor sentido a sus pasiones e intereses. También es generalizada la sensación de que el empleo no estimula competencias laborales ni el desarrollo de su potencial ni tampoco se percibe un reconocimiento por parte de las empresas, en una actividad laboral que deja poco lugar a la autonomía, a la toma de iniciativa, y a la creatividad.

Las autoras logran captar formas de resistencia ante esta percepción negativa del propio trabajo: ante la racionalización taylorista, aparecen distintos trucos y trampas orquestados para evadir la estrictas métricas de tiempo (mencionemos a modo de ejemplo, quedarse “enganchado” a una llamada cuando se le deriva, colocar la posición en “*conference*”, prolongándola sin razón para evitar el ingreso de una nueva llamada). Sin embargo, se analizan este tipo de estrategias en clave de “prácticas defensivas”: como autoprotección de los agentes telefónicos, la búsqueda de alivio personal (“si no te las ingenias te parte la cabeza”, ilustran) y no como estrategia que afecta la productividad y el beneficio de la empresa (“parar la producción”). Este mismo sentido parece ir en sintonía con la ausencia de una dimensión colectiva, señalan las autoras, ya que las iniciativas de organización de los trabajadores en el sector encuentran dificultades para la construcción de vínculos y para la generación de un “nosotros”: los sindicatos e incluso otras agrupaciones no burocráticas -más cercanas a lo que podrían ser los intereses reales de los agentes en el día a día de trabajo- son presentadas en los relatos de los jóvenes como actores lejanos con prácticas que les son ajenas. Esto se expresa, por ejemplo, cuando los agentes telefónicos recurren a estrategias individuales para negociar las situaciones cotidianas del trabajo (alentados por la empresa a través de un área de recursos humanos “amigable” que impulsa “buzones de sugerencias,

34 Una de las empresas cubre el servicio de atención al cliente de usuarios de celulares españoles. La otra empresa cubre el servicio de atención de clientes a usuarios de celulares norteamericanos. Ambas son empresas subcontratistas de dos grandes empresas de telecomunicaciones europeas y norteamericanas, respectivamente.

35 igualmente se debe aclarar que tal percepción parece ser más marcada entre los agentes telefónicos con mayores credenciales educativas: los agentes telefónicos de menor formación se aferran en mayor medida a su empleo, aunque tampoco proyectan un futuro a largo plazo allí.

encuestas, intercambio de sugerencias con los supervisores” para solucionar un problema o hacer un reclamo) en el marco de un clima de temor a perder el empleo si se los identifica como “trabajadores díscolos”.

En este sentido, Del Bono (2008), en otro de sus textos junto a Laura Henry, ha analizado los desafíos de la sindicalización frente a las tecnologías de la información y la comunicación (TIC’s) en “plataformas” de CCs *offshore*³⁶, es decir, en sedes de empresas que han deslocalizado sus inversiones –en este caso hacia Argentina- como forma de competencia empresarial que permite disminuir costos (por ejemplo, el costo en salarios, diferente según el país o la ciudad desde donde funcione la empresa).

Las autoras señalan las nuevas posibilidades que brindan las TIC’s para que, junto a la descentralización en distintas plataformas que operan una misma empresa de CCs en distintos puntos del país (agreguemos también que ello podría darse a nivel global) se vuelve una forma eficaz de evadir la resistencia de los colectivos de trabajadores y señalan ejemplos de ello frente a hechos ocurridos en CCs subcontratados de empresas multinacionales en Argentina³⁷.

2.1.2 ¿Un agente telefónico deshumanizado? La corriente psicosocial

Una segunda corriente que estudia el trabajo de los agentes telefónicos, la denominaremos como corriente psicosocial. Se destaca por los estudios sobre los CCs desde mediados de la década de 1990, y en el presente sigue siendo prolífica en sus estudios y hallazgos.

Dentro de ella, una línea de investigación que muestra importantes desarrollos en Francia, y con Christophe Dejours como referencia ineludible, es especialmente la psicodinámica del trabajo (y, junto a ella, también la ergonomía), como perspectiva teórica la que da cierta coherencia a estos estudios³⁸. Aunque los estudios de Dejours no abordan directamente el

36 Sobre este concepto véase Del Bono y Henry (2008, 2009).

37 Señalan las autoras que cuando los trabajadores de un CC deciden parar, el trabajo puede ser reencauzado hacia otras plataformas, quedando desarticulada la medida de fuerza, como ocurrió en los CC de Atento, de Martínez y Barracas: “La apertura de nuevos call centers en otras partes del país (Mar del Plata, Córdoba y Salta) y las reducciones del personal por distintas vías amortiguaron el impacto de las protestas. [...] son evidentes las dificultades que ello acarreó para los trabajadores de Atento en cuanto a ser acompañados por los empleados de otras plataformas” (Del Bono y Henry, 2008, p. 25).

38 Los ergónomos realizan una distinción entre tarea y actividad, y han demostrado que existe una distancia entre la tarea prescripta y la actividad real: es decir, no sólo se analiza el trabajo que se prescribe como son las tareas explícitas, reglamentadas por normas, leyes, órdenes del jefe, sino también la actividad realmente efectuada, que excede a aquella y que el trabajador gestiona en pos de la elección del mejor compromiso operativo entre lo definido en abstracto por la empresa y la realidad de las situaciones concretas. Quizás la

caso de los CCs, sí dirige el laboratorio en Francia desde donde varios de sus discípulos y seguidores de sus líneas de investigación, de distintas nacionalidades, han estudiado a los CCs.

Uno de los autores más prolíficos es Laerte Sznelwar (2006, 2012), quien junto a autores como Abrahao y Mascia, desnuda una serie de paradojas en torno a las distancias entre el trabajo prescripto y el trabajo real.

El trabajo real del agente telefónico muestra que necesita ser veloz, pues debe respetar un tiempo promedio de duración de cada llamada; debe mantener la atención constante y mostrar interés genuino por las demandas del cliente (saber escuchar sus reclamos); debe utilizar lenguajes distintos según la edad, grado de instrucción, género, estado civil o lugar de origen del cliente; debe abstenerse de responder cuestiones personales y no juzgar las opiniones del cliente; debe atenerse a *speechs*³⁹; debe utilizar el tono de voz apropiado, así como mantenerse cordial y tranquilo emocionalmente; debe mostrarse seguro en la respuesta dada al cliente y al mismo tiempo tener capacidad de argumentación y persuasión; debe ser ágil para buscar información en la pantalla, y en este sentido debe tener memoria de códigos de productos y procedimientos; debe atender al cliente en forma natural (no robotizada); y debe estar casi inmovilizado en su box, ya que no tiene el control sobre la recepción del flujo de las llamadas, ni sobre su duración, ni de las pausas que pueda tomarse. Las paradojas rápidamente afloran: ¿cómo mantener la atención e interés en lo que el cliente demanda, comprenderlo e implicarse en su problema, y al mismo tiempo concluir la conversación rápidamente? ¿Cómo “seducir” al cliente para venderle un producto si apenas se lo conoce? ¿Cómo soportar agresiones del cliente y poder mantener un equilibrio emocional? ¿Cómo sonar natural si precisa seguir un *speech* que alienta un comportamiento más estereotipado? ¿Cómo adaptarse a las necesidades del cliente -con variadas demandas y características personales- y seguir al mismo tiempo tales *speechs*? El autor concluye que el trabajo del agente telefónico se vuelve despersonalizado y genera relaciones deshumanizadas, atravesadas por sensaciones de frustración, depresión, cansancio y agotamiento. La paradoja de la despersonalización y deshumanización es justamente ser creada por un trabajo donde se brinda un servicio hacia otros, y lo intersubjetivo es central, y aquí se encuentra reificado.

psicodinámica del trabajo va un paso más allá, al estudiar los efectos de los procesos psíquicos movilizados por la confrontación del sujeto con la realidad del trabajo, como lo son, por ejemplo, las estrategias de defensa contra el sufrimiento laboral, a nivel individual y colectivo.

39 El *speech* es un guión de conversación preestablecido por la empresa para que el agente telefónico siga en la llamada.

Otro de los autores que continúa esta línea de investigación es Duarte Rolo (2013, 2014), quien enfatiza los efectos de la mentira en el propio trabajo, enfocándose en los agentes telefónicos de ventas desde el enfoque de la psicodinámica del trabajo, para hallar un tipo de “sufrimiento ético” que implica realizar acciones con las que no se está plenamente de acuerdo, pero que las presiones del trabajo llevan casi inevitablemente a realizarlas: los agentes telefónicos de ventas son conscientes de que los objetivos que se les imponen no se pueden lograr sin mentir, aún cuando no exista una orden explícita o directa sobre ello. El autor se pregunta por el impacto psicológico de un tipo de organización del trabajo donde un conjunto de restricciones impulsan el uso de la mentira, que se vuelve un elemento clave para la comprensión de la experiencia subjetiva de los trabajadores en su actividad laboral.

El problema es que tales prácticas no son inofensivas: como señala el autor, el hecho de que la mentira (en forma de abusos comerciales a los clientes, o la venta de productos forzada, la cual no implica una evaluación de las necesidades reales del cliente) se haya infiltrado en la actividad puede ser problemático para la salud mental, ya que no siempre es posible conciliar este tipo de limitación con una ética de trabajo que respete los valores del servicio y que, al contradecir sus propios principios, llevan a que los trabajadores corran el riesgo de perder la consideración que tienen de sí mismos.

A partir de estas constataciones, el autor pasa a estudiar las distintas conductas que adoptan los agentes telefónicos: menciona la constitución de clanes enemigos de trabajadores en torno a valores y prácticas profesionales, que opone a los trabajadores que consideran la mentira un instrumento profesional legítimo, al servicio de la productividad, con los agentes telefónicos que prefieren centrarse en un servicio al cliente desprovisto de segundas intenciones; menciona lo que etiqueta como “estrategia defensiva de regresión infantil”, quizás lo más original y propio de esta actividad laboral. Dicha estrategia es promovida por la empresa en forma de juegos y concursos burlescos, y los equipos o agentes telefónicos mejor clasificados por la cantidad de ventas hechas pueden beneficiarse de unos minutos para jugar a videojuegos o pilotear un helicóptero en miniatura: esto obtura, señala el autor, la capacidad reflexiva al servicio de las defensas, ya que los agentes telefónicos evitan reflexionar sobre la naturaleza dudosa de sus prácticas profesionales.

Mencionemos también a Patricio Nussold (2011, 2015, 2017), quien muestra los efectos sobre la salud de los agentes telefónicos de una organización del trabajo que no da lugar a procesos mentales saludables, y ello lo coteja en CCs de Argentina, Brasil y Francia. El autor encuentra que las más importantes fuentes de estrés para los agentes telefónicos son las

exigencias cognitivas en el trabajo, la imposibilidad de controlar el tiempo de trabajo (el flujo de llamadas), la falta de apoyo de los superiores jerárquicos, una cierta fragilidad del grupo laboral en torno a un bajo grado de integración y, por último, que los agentes telefónicos vivencian su trabajo como falta de sentido. Señala asimismo que brindar un servicio en otro idioma, tendría un efecto “narcicisante” para el trabajador, pues pondría en evidencia su capacidad para comunicarse en un idioma extranjero y, a su vez, trabajar para empresas y usuarios extranjeros facilitaría a los agentes telefónicos la necesidad de tomar distancia para realizar tareas que reprueban moralmente. También encuentra otro elemento novedoso: la presencia de mecanismos de defensa que toman la forma de una reducción en el compromiso con el trabajo. El autor logró identificar formas de desobediencia a la autoridad en los agentes telefónicos, que puede ir desde transgresiones menores hasta tomar la forma de un trabajo a reglamento⁴⁰.

Finalmente mencionemos a una línea de investigación que ha sido prolífica, que toma los enfoques de las “Condiciones y medio ambiente de trabajo” (CyMAT) y los riesgos psicosociales del trabajo (RPST) para analizar la organización de los CCs y los efectos sobre la salud de los agentes telefónicos⁴¹. Diversas disciplinas han aportado en torno a tal línea de investigación (sociólogos, psicólogos, economistas) en equipos que en algunas ocasiones ha dirigido Julio Neffa desde Argentina.

Mencionemos aquí a Silvia Korinfeld (2001), quien nos trae uno de los estudios pioneros en Argentina sobre CCs. Se trata de una investigación del año 1998, sobre el servicio de atención comercial 112 de Telefónica y Telecom. La autora muestra cómo la tecnología informatizada aumenta los controles, individualiza las conductas, y aumenta con ello la carga psicosocial de los agentes telefónicos. En este sentido, da cuenta de cómo la actividad laboral cada vez en mayor medida en cada tarea, y en mayor extensión en el conjunto de las ocupaciones, se

40 El “trabajo a reglamento” remite a una forma de protesta laboral: atenerse estrictamente a la normativa laboral desnuda todos los compromisos implícitos que la actitud laboral sostiene para que la tarea sea satisfactoria.

41 Siguiendo a Giraud, Korinfeld y Mendizábal (2003) se pueden definirse las CyMAT como “*el conjunto de factores presentes en la situación laboral, que constituyen elementos de la carga global de trabajo, y que como tales influyen sobre la vida, la salud de los trabajadores y sobre la calidad de lo producido*”. Por su parte, los RPST son abordados desde una definición de Michel Gollac, quien los define como “los riesgos para la salud, física, psíquica, mental y social engendrados por los determinantes socioeconómicos, la condición de empleo, la organización y el contenido del trabajo y los factores relacionales que intervienen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores” y se destaca la intensificación del trabajo como uno de los principales RPST, “*porque trabajar de la ‘forma más rápida’ generalmente no es la forma más adaptada al trabajador ni la más segura para su integridad*” (véase Henry, 2017).

vincula a cargas laborales⁴² que son mentales y psicosociales, en detrimento de las cargas físicas. Y son tipos de cargas predominantes en el sector servicios y en las tareas administrativas de gestión.

También señalemos aquí los textos ya mencionados de Wlosko, Ros y otros (2013a, 2013b) en torno a la violencia laboral en trabajadores del sector servicios de la CABA, en una investigación hecha entre los años 2010-2012. El estudio afirma que los puestos de trabajo que están en contacto con clientes, pacientes, usuarios constituyen un factor de riesgo significativo de violencia laboral⁴³. Los autores muestran que el trabajo de los agentes telefónicos parece ser un emergente visible de nuevas formas de violencia que predominan en diversas actividades del sector servicios: en el caso de los CCs, los textos señalan que los propios trabajadores perciben que recaen sobre ellos formas de violencia psicológica, que ejercen cotidianamente sus supervisores o superiores para que se atienda más rápido, no se tomen pausas, etc., y también se percibe que los clientes los agreden en la llamada, así como, por último, la violencia es percibida cuando se realizan reclamos por derechos laborales.

Finalmente cabe destacar el reciente texto de Laura Henry (2017), quien realiza un amplio estudio sobre trabajadores de atención al público para gestión de consultas (presenciales y telefónicas) en el organismo estatal Administración Nacional de Seguridad Social (ANSES), y se enfoca en los ritmos de trabajo como desencadenantes de problemas de salud. El fenómeno de la intensificación merece una especial reflexión en el sector servicios, señala la autora, en tanto el esfuerzo realizado por los trabajadores no sólo implica una dimensión física sino que también demanda la movilización de sus capacidades psíquicas y mentales (creatividad, emociones, aspectos éticos, comunicativos, cognitivos, etc.). La autora menciona las incompatibilidades que confluyen en la tareas de atención al público, ya que se deben garantizar al mismo tiempo relaciones satisfactorias con los clientes y un rápido ritmo de trabajo, pero adaptado al cliente, y concluye señalando que la alta intensidad en los ritmos de trabajo trae consigo riesgos para la salud de los trabajadores: incremento de la fatiga,

42 La autora señala tres tipos de cargas laborales. La carga física, la cual refiere tanto posturas adoptadas durante el trabajo como a los movimientos o gestos operatorios que el trabajador realiza al desempeñar su tarea; la carga mental o cognitiva, que refiere a las tareas y las exigencias de atención, rapidez, concentración, memorización, etc. que ellas demanden; y la carga psicosocial que remite a aspectos de la organización del trabajo, los procesos, las interacciones en general, las percepciones laborales propias y ajenas, etc.

43 Se define a la violencia laboral como toda acción, omisión o comportamiento, dirigido a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora: no se centra en estructuras de personalidad sino en la organización del trabajo y no se emparenta con actos aislados, sino que suponen una escalada de relaciones laborales hostiles, frecuentes y que se repiten a lo largo del tiempo.

alteraciones emocionales (ansiedad, nerviosismo, angustia), aumento de la frecuencia cardíaca, predisposición a desarrollar un cuadro de estrés crónico, entre otros problemas.

2.1.3 ¿Un agente telefónico empresario de sí mismo? La corriente discursivo-managerial

La última de las corrientes que vamos a describir estudia prácticas y discursos presentes en los CCs, especialmente en su dimensión política, en tanto arte que tanto interpela como coacciona al individuo laboral y sus afectos, mediante técnicas y signos que elaboran una teleología de lo humano. Se abre así una corriente argentina –quizás con menor tradición que las dos corrientes recién presentadas, pero que gana fuerza en los últimos años- ligada a un estudio de la actividad de los CCs en una clave que anuda el trabajo a lo semiótico-discursivo proveniente del *management*. Nuevamente se resaltan los aportes de Del Bono (2008, 2013), y destacamos aquí los análisis de Marengo y Landa (2009, 2011, 2013).

El texto de Del Bono (2009), junto a Laura Henry, nos resulta significativo pues encontramos que es el primero que marca la globalización de la actividad de CCs en Argentina, a partir de la fuerte entrada de inversión extranjera directa, con empresas tercerizadoras de CCs con participación en el mercado de exportación de servicios que, desde plataformas ubicadas en Argentina, proveen servicios subcontractados a empresas que operan en el extranjero y que cubren sectores de telecomunicaciones, servicios financieros, servicios públicos. Proviene fundamentalmente de grandes empresas multinacionales de diversos sectores económicos y, desde allí traen esquemas de gestión del trabajo novedosos para la actividad de CCs. Junto a estas empresas se refuerzan ciertas lógicas *manageriales* globales, expresadas, por ejemplo, en el contenido del contrato como instancia clave de la relación tercerizador–cliente, al fijar niveles de servicio esperado, protección del cliente frente al incumplimiento, parámetros de medición, criterios de actualización de precios: es decir, enfatizan las autoras, determinan niveles de autonomía del proveedor: en este sentido, los contratos *offshore* se renuevan cada dos o cinco años. Y, junto a ello, determinan nuevos esquemas salariales y una nueva estructura de la jornada y semana laboral, esencialmente en función del tipo de servicio brindado por el CC (venta, atención al cliente, *help desk*), y luego también nuevos esquemas de comisiones según las métricas evaluadas por contrato de cada campaña (por ejemplo, los indicadores de resolución al primer contacto, los de duración de la llamada).

Una vez decidida la nueva localización de una plataforma de CC o efectuada la relocalización, la vía principal que tienen las empresas tercerizadoras para seguir buscando un equilibrio

satisfactorio en la relación costos-competitividad es a través de la organización y gestión de la fuerza de trabajo. La organización del trabajo, de la jornada, la naturaleza de los contratos y el tipo de relaciones laborales, son todas variables que las empresas proveedoras “ajustan” en función de sus metas de eficiencia. En tal sentido, también juegan un papel clave las estrategias de flexibilidad salarial. También son vitales las políticas y técnicas de gestión de recursos humanos para que los trabajadores permanezcan la mayor cantidad de tiempo posible en la empresa, dadas las altísimas tasas de desvinculación de los agentes, un abandono que se produce masivamente en el transcurso de los primeros sesenta días de trabajo, y que en mayor medida se debe a renuncias por propia decisión de los trabajadores.

Por su parte, Landa y Marengo (2009, 2011), y en otro de sus textos junto a Andrea Del Bono y Juan Pablo Gonnet (2013), señalan que existen dos elementos que le otorgan especificidad al modelo disciplinar productivo de la nueva empresa: por un lado, la implementación de múltiples mecanismos de diversa índole orientados a garantizar la objetivación y la interiorización de los imperativos productivos de la empresa por parte de los empleados/trabajadores; y como segundo elemento mencionan la instauración de una nueva lógica de gestión encarnada en dispositivos de regulación diversos (retóricos, disciplinarios, coercitivos, selectivos, de control, etc.) que encuentran su basamento en un esquema de modulación continua de las energías corporales. Espacio de gestión del trabajo y, en este sentido, de las disposiciones corporales, el *management*, como disciplina específica encargada de la producción e implementación de saberes y técnicas, orientados a la gestión, mando y organización del proceso productivo en instancias empresariales contemporáneas, se erige como núcleo de saberes privilegiados del capitalismo flexible, donde el compromiso subjetivo del trabajador acentúa la eficacia disciplinar productiva en mayor medida que lo había hecho el llamado taylorismo. Si este último requería una disposición corporal del trabajador fabril que demandaba músculos tonificados y predisposición mecánica según parámetros de racionalización rígidos y repetitivos, cede su lugar hegemónico a un modelo de trabajador al cual se le exige la incorporación integral de competencias corpóreo-subjetivas (comunicativas, afectivas y emocionales): “palancas, poleas y sistemas hidráulicos ceden su protagonismo ante pantallas, ordenadores, headsets y sonrisas telefónicas” (Landa y Marengo, 2009, p. 5), ejemplifican los autores. Aspectos tales como autonomía, auto-gestión, polivalencia, liderazgo, grupalidad y creatividad constituyen hoy los parámetros de inclusión (empleabilidad) por excelencia del universo productivo de la “nueva empresa”. Y afirman en este sentido que en el actual modelo informacional de empresa, el despliegue integral de las

competencias cognitivas, afectivas, emocionales y comunicacionales de los cuerpos constituye un insumo de alto valor, cuyo resultado final ya no se presenta como una “externalidad objeto-mercancía”, sino que deviene una “*performance* corporal-productivo-holística”, ejercida y monitoreada en tiempo real. En este sentido señalan que un *ethos managerial* emergente conjuga en un solo movimiento la dimensión técnica y la semiótica en la gestión de la esfera laboral, en pos de adaptarse al ritmo vertiginoso del capital contemporáneo y superar esquemas rígidos y predefinidos de subjetividad y corporalidad que ya no encajan en la gestión laboral del mundo competitivo del presente.

Junto a autores como André Gorz y Nikolas Rose, los autores señalan que en el actual esquema empresarial se observa una tendencia a dejar progresivamente el plano del trabajo abstracto para volver a la “prestación personalizada”, lo cual despierta un cúmulo de interrogantes no sólo sociológicos sino también fundamentalmente ético-políticos, ya que esta mutación de lógicas y procesos redefine los vínculos entre el capital y el trabajo inaugurando un nuevo universo simbólico, ideológico y comunitario en el interior de los espacios productivos.

La acentuada reciprocidad sinérgica que se establece entre los parámetros éticos y los objetivos instrumentales de la empresa actúan conjuntamente como dinámicas de sujeción y procesos de subjetivación que desafían la rigurosidad de cualquier lectura analítica y política de pretensiones críticas. ¿De esta nueva matriz discursivo-managerial deberíamos derivar la noción de empresa de sí, que Foucault (2007) mencionaba en su curso del año 1978, y luego su vínculo con un agente telefónico que se volvería un empresario de sí?

Los autores se vuelven más prudentes en este punto. Afirman que no pretenden reducir la heterogeneidad de experiencias laborales actuales al “modelo canónico del nuevo espíritu del capitalismo”, pero, agregan que consideran “fundamental comprender de qué modo el estereotipo emergente de subjetividad autosuficiente se articula con los dispositivos discursivos y de control que el *management* gesta” (Landa, Marengo, Del Bono y Gonnet, 2013, p. 162). En función de ello analizan los mecanismos mediante los cuales tal estereotipo emergente se configura en relación continua con los dispositivos discursivos que el *new management* como dispositivo sofisticado, genera y complejiza para sostener el gobierno del proceso productivo.

Es a partir de tal análisis semiótico-discursivo que los autores encuentran una novedad rupturista en la concepción de lo humano en el discurso managerial contemporáneo, en relación con los fundamentos utilizados históricamente por las teorías de gestión tradicionales

(taylorismo, fordismo) para sostener y fundamentar la vida organizacional: lo específicamente humano comprende desde la perspectiva managerial un conjunto de competencias semióticas, comunicativas, afectivas y emocionales, mientras que la práctica managerial se transforma en un arte (más que en una ciencia de la administración, “especie de umbralidad entre el determinismo del cálculo y la contingencia de las relaciones humanas, entre la precisión del número y la pregnancia de los afectos, en definitiva entre la economía y la política”, señalan Landa, Marengo, Del Bono y Gonnet (2013, p. 165), que controla el proceso productivo en gran parte mediante la producción de signos articulados en narrativas religiosas, filosóficas o existencialistas: la angustia existencial del ser moderno pasa a constituir un problema práctico para la teleología managerial, y en función de ello entienden el desarrollo de un complejo dispositivo de “inmunización que encuentra en un coro de entusiastas y proactivos managers y gurúes sus cuadros privilegiados” (2013, p. 165), concluyen.

Recapitulemos. Hasta aquí hemos principalmente hecho el diagnóstico de un mundo laboral competitivo al que ingresan grandes cantidades de jóvenes, para muchos de ellos se trata de su primer empleo en una empresa. Luego hemos detallado las principales corrientes que han representado la figura del agente telefónico. Pasemos ahora a contar más detalles sobre el nudo de esta obra, sobre nuestro propio retrato.

2.2 Nuestro retrato: los agentes telefónicos y su arte *performativo*

El modo comercial es conseguir la venta, cómo llegarle yo al cliente, cómo tratar de crearle la necesidad, cómo tratar de que acepte, cómo llegar a cerrar esa venta, o sea, siempre va enfocado a la venta. La parte de atención al cliente, va más enfocado a la solución que le pueda dar al cliente. Una regla que es estricta es que yo no puedo terminar una llamada con un cliente si no le he solucionado lo que me solicitó: tienen que estar en el pellejo del cliente, como lo llamamos nosotros. Evelyn. Capacitadora de CCs de la empresa Movistar⁴⁴

Evelyn es empleada de Movistar con sede en Bogotá, Colombia. Trabajaba anteriormente en el área de servicio de atención presencial al cliente de Movistar, allí atendía presencialmente a los clientes; actualmente se convirtió en Capacitadora, y brinda capacitación para los

44 [Fecha de entrevista: 27-1-2018].

múltiples servicios en CCs de esa misma empresa (Atención al cliente, Ventas, *Help Desk*, *Back Office*). Nos señalaba, en torno a su trayectoria laboral, las diferencias de criterios entre ambas modalidades de atención, presencial y telefónica: “Si a usted lo tengo al lado mío le puedo explicar una factura en el sistema: simplemente muevo la computadora y se lo muestro: pero ¿cómo hago para que usted me entienda los cobros que le estamos haciendo si yo no puedo mostrarle la factura?”. Y nos contaba un ejemplo que habitualmente les transmite a los agentes telefónicos cuando los capacita: hacer un huevo frito. La indicación principal será: “ponga un huevo, ahora golpéelo y pártalo por la mitad para que lo eche a un sartén”; si se está presencialmente no es necesario señalar contra qué hay que golpearlo, cómo, ni dónde, “y usted, como nunca ha hecho un huevo frito, lo golpeó durísimo: ahí se le estalló y ahí quedó el huevo”, nos explicaba Evelyn, para mostrarnos la importancia de “poder describirle y explicarle paso a paso a las personas de cómo hacer algo, cómo ver algo, todo para hacerme entender telefónicamente”. Finalmente, concluía Evelyn, “muchos no son capaces de desarrollar esa habilidad clave”.

En las habilidades telefónicas la capacidad de descripción, en un medio que no permite realizar gestos o mostrar imágenes, es clave: el lenguaje verbal se vuelve central. Y no sólo sirve como instrumento de comunicación del contenido de un mensaje, sino también de su forma, por lo que se debe tener buen manejo y ser muy específico a través de la voz. En este sentido, los lingüistas han identificado algunos elementos que sirven para regular la interacción comunicativa, uno de ellos, lo que denominan la curva melódica, que incluye el tono, el timbre, el volumen, el ritmo, las pausas de la voz, los cuales sirven muchas veces para indicar la intención de las palabras, ya que un mismo enunciado puede transmitir agresividad, ironía, dulzura, seriedad, alegría: la música de la voz como herramienta clave para la actuación en cada llamada⁴⁵.

Julio anteriormente y Evelyn ahora, ambos, respectivamente, mandos altos y medios de CCs, nos mencionaban que determinados segmentos de gente, como los jóvenes de dieciocho a “veintipico”, y también otro segmento, el de más de cuarenta años, “*performan*” mejor.

Julio enfatizaba los rendimientos laborales, la *performance*; y nos aclaraba sobre la “calidad” a respetar en cuanto a cuestiones de “*información, certeza, cordialidad*”: esto incluía leer sin alteraciones los *scripts*, registrar correctamente la información, chequear la conformidad del cliente, eso indicaba una buena *performance* del agente telefónico.

45 Véase Tusón Valls (2002)

Por su parte, con la palabra *performar*, Evelyn se refería a las habilidades principales que se requerían para conseguir ventas y brindar una buena atención al cliente, que se resumían, como señalaba el epígrafe en este apartado, “*llegarle al cliente*” en las ventas, “*estar en el pellejo del cliente*” en la atención.

Ambos tenían en común el verbo *performar*, o bien el sustantivo *performance*. Si uno busca en internet tales palabras, en la mayoría de las entradas se las vincula al arte, a tipos de eventos no convencionales, donde se produce –o se intenta producir– una conexión entre los artistas y quienes están presenciando el evento: la audiencia es una parte importante de una *performance*, en tanto el objetivo del artista (o quien *performa*) es obtener una reacción de dicha audiencia (gritos, sonrisas, enojos, felicidad). ¿Por qué no pensar a nuestros agentes telefónicos como esos artistas y a los clientes como la señalada audiencia? No parecía tan incoherente plantear tal asociación si uno leía lo que determinaba un pasaje de un artículo en un Código de ética con fuerte influencia en la actividad de los CCs. Luego de detallar un amplio conjunto de normas de conducta que recaen sobre las empresas, marca una norma que regula específicamente la conducta de los propios agentes telefónicos:

Las ofertas a niños y jóvenes estarán sujetas a consideración especial. Se tomará en cuenta la experiencia y conocimiento limitados de los niños. No se acepta la apelación a las emociones de los niños. Código Ética de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) Art. 7.10⁴⁶

Los agentes telefónicos, en cada llamada, parecen formar parte de un juego de emociones que los vincula con un cliente. El escenario será una “plataforma” de CC y, más específicamente, el “box” en donde trabaja el agente telefónico, donde la gestión de las emociones parece circular en cada llamada: “satisfacer al cliente” será la medida del éxito en la *performance*. ¿Tal juego de emociones no es justamente lo que se refleja en todo un conjunto de palabras ligadas a las prácticas laborales *manageriales*, como son la proactividad, la tolerancia a la frustración, la orientación al cliente, la empatía, las habilidades de habla (fluidez y dicción), la escucha atenta, la motivación para las ventas?

Para intentar comprender las distintas formas en que “juegan” estas emociones en cada llamada, hemos forjado el concepto de *estilos performativos de actuación*. ¿Actúan los agentes telefónicos de forma atenta, de manera indiferente, con criterios autónomos, de forma

46 Véase Código de ética (2004 -Homologación-), en el Anexo d) Sobre los documentos, Segunda Parte.

empática, adelantándose a las necesidades del cliente, de manera veloz para adecuarse a los tiempos promedio de la llamada o de manera más lenta y pausada para que el cliente entienda cada detalle y no necesite volver a comunicarse?

Lo que sigue a continuación refleja testimonios que hemos recogido entre los agentes telefónicos, y desde los cuales ha sido posible reconstruir dos modelos de llamadas habituales y dos estilos performativos de actuación, que nos permiten comenzar a elaborar los trazos de nuestro propio retrato sobre los agentes telefónicos.

2.2.1 Atender, asistir, ayudar ¿cuidar al otro? La angustia por la sonrisa cronometrada

*Puedo ser simpático con una persona, no uso el mismo tono de voz. Trato de ser siempre la misma persona en el sentido de ser simpático, ser activo, pero hay muchos clientes que ya vienen predispuestos a pelear, entonces tenés que ponerte firme: no pelearte, sino decirle "Señor, la tarjeta se usa de esta manera, la cosa es así": tenés que ser el guía de la conversación, si no te va a guiar por donde quiera y te va a estar tres horas hablando **Cristóbal. Atención al Cliente***⁴⁷

Si a Cristóbal se le preguntaba por su tarea no dudaba: “Nuestro objetivo es solucionar problemas y nuestra función es ayudar y enseñar a los clientes”. Cristóbal intenta respetar en todo momento las normas de etiqueta y las métricas de calidad⁴⁸.

Igualmente, y según sus palabras, él mismo podría adoptar dos caras: ser amable, predispuesto y cordial, pero también sabía qué hacer si el cliente se mantenía terco: volverse firme. Hay que “saber afirmarse”, nos decía: no saber “plantarse” ante el cliente ni saber imponer las propias condiciones, tonos y ritmos de conversación, es síntoma de un recién ingresado. Él se siente ya lo suficientemente seguro en sus palabras y paciente en su conducta para atender al cliente, paciencia que no impide tener firmeza ante clientes que no lo “dejan hablar y hablan sobre cosas que no saben”: sabe guiar él la conversación, y no al revés, habilidad ganada luego de más de un año de estar empleado en una empresa de CC que realiza la gestión de

47 [Fecha de entrevista: 24-11-2017].

48 Las normas de etiqueta y las métricas de calidad son uno de los ítems que se evalúan del *speech* para determinar la performance mensual de cada agente telefónico: la presentación (decir el nombre propio, mencionar el nombre de la empresa: una bienvenida diplomática a quien llama), llamar por el apelativo “señor” al cliente, dar la información adecuada y acorde a la solución que pueda brindar la empresa, despedirse amablemente, agradeciendo la comunicación de quien llama, etc.

clientes que poseen tarjetas de crédito y quieren averiguar su saldo, o hacer reclamos, o simplemente hablar con alguien.

Cristóbal nos menciona cómo valora la posibilidad de conseguir su primer empleo que le dio la empresa, así como el empeño que él mismo puso para “destacarse”: ya desde el comienzo por ejemplo preguntando a los supervisores cada cosa que no sabía, para que “vean que estaba con ganas de aprender”. Esa actitud lo lleva hoy a ser un agente telefónico apto para recibir “gestiones especiales”, es decir, llamados de clientes “conflictivos” que sólo un muy pequeño grupo de agentes telefónicos están aptos para recibir, clientes a los que debe darse una solución definitiva. Su empleo parece llevarlo bien, su propio temperamento parece ayudarlo y ha conformado un círculo a primera vista virtuoso con la empresa: él ha sabido ser paciente y aprender, la empresa ha reconocido su “potencial”, ha sabido entrenarlo y guiarlo en sus acciones a través de reglamentos, palabras, manuales. Sin embargo, en un momento de la entrevista, las palabras de Cristóbal adquieren un tono más angustioso:

Lo único malo del trabajo es atender a la gente, que no es educada, no tiene buen humor, gente que solo quiere discutir, vos quizás le solucionaste el problema pero el flaco te sigue peleando, entiendo que se quieran descargar, pero ¿por qué conmigo?

Nos comenta en este mismo sentido que tiene muchos amigos que le dicen “Yo no podría hacer lo que hacés vos, no tengo paciencia para aguantar como vos”, y parece querer autoconsolarse: “los insultos son hacia la empresa, no hacia nosotros...aunque es difícil separarlo”, nos decía.

La posibilidad de entender que el cliente no está enojado con el agente telefónico, sino con la empresa, es una referencia constante especialmente entre quienes realizan atención al cliente: se los dicen desde la propia empresa “para que no se enrosquen”, pero ¿es posible disociar de tal forma nuestra mente, atender a alguien que insulta, y tomarlo con calma? Seguramente es posible, varios de nuestros entrevistados nos comentaban que ello pasaba cotidianamente, la pregunta sería ¿qué efectos ello causa en las propias formas de ser de los agentes telefónicos y en cómo se piensan a sí mismo y a los otros en el ámbito laboral?

En la entrevista Cristóbal volverá luego, una y otra vez, sobre esta misma cuestión:

Mi filosofía es tratar de separar lo personal de lo laboral: el trabajo no me va a afectar mi humor, pero obviamente te toca cada perno que te afecta porque te

bardean a vos: los clientes bardean a la empresa, pero te afecta a vos. Tomártelo personal es parte de tu personalidad, como lo tomes vos: los chicos nuevos se piensan que los insultan a ellos...

Siempre manejé bien el tema del laburo: cuando salgo del trabajo soy otra persona, siempre salgo de buen humor, no me acuerdo de nada que tengo que hacer al otro día, hasta el otro día...

Actualmente, con más de un año de experiencia ganada, Cristóbal siente que puede dejar fuera de su vida extra-laboral todo problema interno que surja en su trabajo. Es, justamente, a la inversa, su forma de percibir cómo suceden las cosas: nos advierte que su *performance* depende del día que tuvo previamente a llegar al trabajo, y no tanto de la jornada que pasa ahí adentro. “Si me siento descompuesto y fui a trabajar voy a atender mal: si dormiste bien, te levantaste bien, te irá excelente”, ofrecía como fórmula de regulación para su comportamiento laboral. La indicación de sus superiores –no prescripta en manuales, aunque si sugerida- es estar con buen ánimo cada día, para atender bien en el horario laboral. Cristóbal sabía entonces que la clave para seguir esa indicación se encontraba en su horario extra-laboral. Aunque también nos daba uno de sus trucos para “respirar” en el horario laboral, así lo decía textualmente: se puede “estirar” la carga de información luego de la llamada y ponerse en estado de “Ocupado”, para no recibir llamadas. Pero si eso se hiciera muy largo se percibía como un perjuicio a los demás agentes telefónicos, pues aquellos seguían recibiendo unas llamada tras otra). Cristóbal trataba casi de no hacerlo, pero la habilidad para generar empatía entraba en tensión con la lógica de productividad en torno al tiempo de duración de cada llamada.

Finalmente, Cristóbal nos alertaba que ese mismo buen ánimo del que hablaba y que había sabido gestionar en una forma que percibía como saludable, era también una parte importante de las evaluaciones que recibía por su trabajo:

En la evaluación te dicen: estás siendo muy robot, le tenés que poner más entusiasmo. Te dicen que al momento de hablar tenés que sonreír: el tema de sonreír es como que te cambia el tono de voz y ya hablas con el cliente de otra forma. Si hablas con el cliente en un tono bajo: “CRM (Crédito Multirrotativo) buenas tardes” (imposta un tono bajo de voz) ya le das a entender al cliente que no tenés ganas de trabajar. También sonreír te cambia el humor. A mí me funciona lo de sonreír, ya lo tengo internalizado.

Sonreír mientras hablaba le servía, aún cuando quien estaba del otro lado de la línea no lo viese (también Evelyn sugería esta técnica en sus capacitaciones, en otro CC); le servía para “hablar con seguridad, no tartamudear: si vos no estás seguro con lo que decís tampoco le das seguridad al cliente”, nos decía Cristóbal, aunque nos confesaba que hablar así no le parecía una forma normal, sino que lo hacía sentir una máquina: “Pero lo vas viendo vos: podés ser una máquina sin sentimientos, o podés ponerle entusiasmo, eso depende de cada asesor...”. El arte de su trabajo transitaba entre el entusiasmo y la productividad. Una óptima *performance* en el marco de ritmos de trabajo acelerados, cronometrados, y la necesidad de productos finales de “calidad”, parecen generar angustia: en varios de nuestros entrevistados, que cubrían servicios y campañas similares a lo que Cristóbal hacía, emergía tal sentimiento.

2.2.2 “Cerrar la llamada”: entre cuentas, ingenio y rebates

...tenés un número de ventas que cumplir, por un lado, y los de Calidad que te dicen si saludaste, si indagaste, si faltó decir algo, si te despediste. El supervisor te decía una cosa y los de calidad otra. Lo que pasa es que el de Calidad no está sentadito con la vincha, haciendo doscientos llamados por día, bancándote las puteadas de los clientes...quizás escuchaban de tu llamada un minuto y medio, donde el cliente me dice: ‘No, no quiero nada, hasta luego’. Y ahí te dicen: ‘No rebatiste’, y te bajaban la puntuación, te daba ganas de matarlos. Andrés. Servicio de Ventas⁴⁹

Andrés ofrece seguros desde un CC ligado al sector bancario-financiero, tarea difícil, pues “la gente siempre te dice que no tiene plata para comprar un seguro, pero en realidad no tienen plata para algo que no ven” nos contaba.

La complejidad de la venta quedaba expresada en las palabras de Andrés, cuando nos comenta de la bronca que le generaba que, además de vender, tenía que hacer una llamada de “calidad”. Y nos contaba que cada llamada tiene algo que le llaman “tres pasos”: saludo formal, motivo del llamado (“Tenés un seguro, que te cubre esto, esto y esto”, nos ilustraba), indagación (“necesito hacerle preguntas para ver si me califica: si sos chofer de micro te vas a pegar un palo en cualquier momento, no te puedo vender un seguro de vida porque me vas a sacar un millón seiscientos mil pesos”). Si Andrés le vende a tal chofer, y éste después cobra

49 [Fecha de entrevista: 11-2-2018].

el seguro y en realidad no calificaba previamente, “escuchan la grabación y a mí me echan”, nos decía Andrés. Luego viene “el impulso de cierre”...lo más difícil, conseguir la venta.

En el trabajo de Andrés, el *team leader* reúne a su equipo todos los días, y les detalla la “tabla de posiciones”: cuántas ventas debía cada uno, y cuánta plata debía cada uno. Luego de eso, comenzaban a vender, o a intentar vender. El verbo “deber” no es caprichoso. Andrés nos describía cómo funcionaba el sistema de ventas: debían hacer dos ventas, y en plata debían lograr ventas por setecientos veinte pesos. “Si hacías eso estabas en lo que piden, 2.0, si al día siguiente no vendías nada y al otro día vendías una, bajabas: tenías que llegar a un 100% mensual”. Aunque dos ventas en una jornada laboral puede sonar como un objetivo fácilmente alcanzable, no lo era: vender dos seguros de vida por día se vuelve muy complejo. Si ya los seguros son productos muy difíciles para vender, existe una parte de la llamada que le resulta especialmente compleja, el “impulso de cierre”. Andrés graficaba tal complejidad:

Lo más difícil es el cierre de la venta, porque la verdad es que yo le hablo tanto que el cliente no entiende: en el momento que le digo ‘Voy a corroborar sus datos para darle su cobertura’, ya no lo dejo pensar, le digo ‘Su nombre es tal y tal, su DNI es...digame como finalizan sus últimos 3 números’. Y luego digo: ‘Desde el día de mañana tendrá...’. Ese es el cierre formal para darle la bienvenida. Y ahí muchos te dicen: ‘¿Esto es un seguro de vida?’ y se quieren bajar. En ese momento tenés que rebatir, empezás con las supuestas situaciones: ‘Señor si usted va caminando por la calle y le pegan un tiro...

Los agentes telefónicos de ventas tienen que tener la capacidad en cada llamada de crearle una necesidad al cliente. Para convencer a la persona de que necesita ese producto se requiere “estar todo el tiempo viendo un paso más adelante de lo que te va a decir la persona”: esa cuestión es lo que en la jerga de los CCs se conoce como “rebatir la objeción del cliente”. Si bien existen y se entrenan técnicas para rebatir enfocadas en un conocimiento del producto y sus virtudes (y, sobre todo, ¡saber omitir sus defectos!), al ser un diálogo que se irá construyendo en la llamada, ésta misma irá marcando las objeciones y los posibles rebates.

...vos no estás pensando que vas a cruzar la calle y te vas a matar, por ejemplo. Yo te tengo que hacer creer eso. O que te van a robar...Para vender seguros yo te tengo que matar a vos, todo lo que sale en los noticieros lo uso...Y ahí le agarrás el corazón y se lo apretás

Andrés apelaba a todo tipo de estrategias discursivas para crear esa necesidad: nos comentaba que algunas veces se producían discusiones entre el sector de calidad, que le señalaba que había cosas que no podía decir porque los clientes se enojaban mucho (por ejemplo, cuando Andrés les sugería que tenían posibilidades de morir ese mismo día); y que, sin embargo, muchas veces sus supervisores o *team leaders* lo defendían, y él nos contaba que eran sus amigos pero también necesitaban la venta de Andrés tanto como Andrés, porque debían llegar a un mínimo de ventas del equipo que conducían

Será necesario cierto ingenio para producir la fórmula mágica de la venta: generar una necesidad, manejar las objeciones, la confianza del cliente para poder “cerrar la venta”. Tal cierre es el momento más difícil para Andrés, pero también para todos nuestros demás entrevistados que se dedicaban a las ventas en los CC. Se volvía muy complejo, coincidían varios de nuestros testimonios, hacerle “el cierre formal”, el cual estaba ajustado a un contrato legal: un párrafo discursivo largo que por estar grabado daba cuenta de tal contrato. Tan difícil como decirlo rápidamente para que el cliente no corte era lograr la aceptación por parte de éste. El cliente debe aceptar tal contrato e, incluso, debe tener la amabilidad de decirle “chau” al agente telefónico: nos contaba Andrés que “si o si el cliente te tiene que despedir, si no te despide lo llamamos ‘Sin consentimiento del cliente’. Le buscan el pelo al huevo, pero quieren ventas”, se quejaba Andrés: “si te hice el cierre y vos me cortaste, yo te tengo que llamar de nuevo para que me digas chau”.

Finalmente llega lo inesperado (¿o no lo es tanto?).

Nos cuenta Andrés que, en la misma semana que nos comunicamos para finalmente realizar la entrevista –la teníamos desde hace una semana pautada- le anuncian por teléfono que, luego de cinco años, la empresa ha decidido despedirlo. La causa que declaran: han detectado en una grabación un insulto hecho a un cliente sin haberlo puesto en espera (en *hold*, para que no escuche sus palabras). Andrés asegura que lo insultó en voz baja, y el cliente no llegó a escucharlo-. Aunque aún se encuentra en tratativas su continuidad laboral, la última *performance* de Andrés parece estar marcada por su desborde emocional, quizás el único en cinco años: sospecha que su suerte quedó echada en tanto la empresa busca “rejuvenecer” al personal, cambiar una plantilla “que ya no vende tanto, quizás ya no está tan motivada”, y por ello se “agarraron de cualquier excusa”. Los monitoreos y grabaciones de llamadas parecen activarse en los momentos que estratégicamente son convenientes para la empresa, como ya veremos también más adelante y a partir de otros testimonios.

Como sea, nos quedaba claro que ofrecer calidad y garantizar cantidad serán los criterios del éxito que definen cada llamada: en ambos modelos de llamadas y estilos *performativos*, el dilema de la calidad y la cantidad está en juego, aunque de maneras diferentes, como ya hemos visto. Transitar este dilema se vuelve casi un destino que parece atravesar a esta actividad, y que no reconocerá períodos de tiempo históricos ni geografías de los países, como veremos más adelante.

Tenemos ya diversas pistas, al modelar las llamadas y describir estilos de actuación, que marcan las fuertes tensiones en torno a tal asociación: se prescribe dejar satisfecho al cliente (lo que implica adaptarse a sus necesidades y tiempos) pero las *performances* de evaluación castigan al agente telefónico si se excede de los tiempos (exiguos) de llamada o si no se llega a las ventas requeridas; se prescribe al agente telefónico una comunicación cordial y empática con el cliente, pero hablar de forma “no normal”, y seguir *speechs* rígidos no parecen posibilitar tal acercamiento; se prescribe sonreír...pero se reciben insultos.

En torno a tales ambigüedades y contradicciones, los *estilos performativos de actuación* refuerzan nuestra idea de una actividad laboral plenamente activa, producción de formas novedosas e ingeniosas de adaptación a lo prescripto, y donde la creatividad y el compromiso que muestran en su actividad laboral los agentes telefónicos se conjugan con la falta de plenitud en su trabajo cotidiano.

2.3 Los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos como apuesta heurística

El por qué, el cómo, el para qué hacemos lo que hacemos, el sentido que le damos a nuestras acciones en el mundo laboral, se encuentran atravesadas por la subjetividad. Podemos observar, entre los agentes telefónicos, modalidades particulares de sentir, valorar y actuar en el mundo laboral. Las palabras de Constanza, que transcribimos a continuación, ilustraban que formar parte de las prácticas laborales no es algo neutro para nuestra subjetividad:

Tenemos capacitaciones que te van guiando sobre cómo manejarte con los clientes, pero depende...no todos atendemos igual, hay gente que no se los banca, otros que si, otros que no les importa nada el cliente y su atención...hace muy poco terminé llorando en un llamado, algo que no me pasaba hacía mucho tiempo, por un cliente muy conflictivo, que me tocó una parte muy personal como mis hijos, que son mi debilidad y si los tocás me

*transformo. Hay gente muy estúpida que hace esas cosas. Me puse a llorar por no putearlo: si lo puteaba me rajaban a la mierda*⁵⁰.

Constanza trabaja en la atención al cliente de una gran empresa de materiales de Construcción. Nos cuenta que los consultan –desde Argentina y también Uruguay- por despachos, reclamos, stock, horarios de sucursal, funcionamiento de algún producto, y las llamadas suelen ser reclamos por incumplimiento, o sea que “siempre son jodidas”, nos aclara. Nos comenta que “las puteadas hacia mí ya no me calientan”, pero que esta llamada, sucedida recientemente, le había tocado un tema sensible para ella y la había afectado mucho: todos sus compañeros la vieron entre lágrimas. En función de esta llamada sus superiores habían decidido realizar una capacitación para orientarlos en cuanto a “clientes conflictivos”, capacitación que nunca antes habían tenido.

Lourdes, una de sus compañeras a la que también tuvimos posibilidad de entrevistar⁵¹, nos había comentado ese hecho –sin que nosotros se lo sugiriéramos-, esa llamada había quedado marcada en su memoria: apenada por lo que le había pasado a su compañera, nos señalaba que tomarse las cosas en forma personal “depende también de cómo venga uno”, y su compañera justo ese día no estaba bien de ánimo y le tocaron el tema de los hijos, lo que la llevó, según les confesó Constanza, a estar muy cerca de insultar al cliente: “si vos lo insultás, por más que digas lo que sea, chau, es una razón para despedirte”, nos comentaba Lourdes. Cuando le preguntábamos a Lourdes sobre qué posibilidades se le abrían a Constanza para cortar la llamada, nos decía que esas posibilidades existían: “Tenemos la posibilidad de cortar, si te insulta a vos, a vos”, y con el dedo se señalaba a ella misma para enfatizar que el insulto es personal, se dirige hacia su propia persona, y no hacia la empresa. En ese momento, nos cuenta, el agente telefónico puede decirle al cliente: “No me falte el respeto porque voy a cortar”. Si el cliente siguiese en falta, “podés cortar, estás autorizado”, cerraba Lourdes su explicación.

Este evento nos permite vincular tres dimensiones en los que se entrelaza la subjetividad en la actividad laboral: determinados principios o máximas establecidas en el ámbito laboral, y en torno a las cuales los agentes telefónicos toman posición (“los insultos son hacia la empresa, no hacia ustedes, no se lo tomen personal”, les repiten sus superiores); diversas modalidades de coacción laboral (“si lo puteaba me rajaban”, nos decía Constanza, y expresaba una de tales coacciones, quizá la más drástica). Y, finalmente, los asuntos más íntimos (“mi debilidad

50 [Fecha de entrevista: 6-3-2018].

51 [Fecha de entrevista: 22-2-2018].

son mis hijos, me tocas mis hijos y me transformo”) se entrelazaban a la actividad laboral cotidiana. Este último aspecto incluye una esfera personal que tendrá un peso importante en esta actividad laboral de estilos performativos, y que intentaremos captar en esta tesis: lo personal forma parte del agente telefónico en su trabajo, en cada llamada, no sólo cuando sus acciones reflejan actitudes disciplinadas, o indiferentes, o autónomas, o empáticas; sino también cuando lo personal hace explotar las emociones o las mantiene bajo control, como le había tocado a Constanza.

Ahora bien, ¿cómo formalizar todos estos aspectos?

El concepto que proponemos para ello es el de *modos de subjetivación laboral*.

Con este concepto nos referiremos a un triple proceso, central en nuestra tesis: por un lado, nos revela la constitución de un “sujeto subjetivado”, ligado a principios o máximas de conducta laboral, posibles y deseables en un orden laboral determinado; por otro lado, nos revela la constitución de un “sujeto sujetado”, ligado a coacciones que nos vinculan a un tipo de organización laboral; finalmente, nos revela experiencias de subjetivación, pautas éticas internalizadas por los propios sujetos, que definen formas de pensarse a sí mismos y a los otros. Este triángulo da forma a un sujeto laboral: sujeto sujetado, sujeto subjetivado, y sujetos de experiencias de subjetivación.

Y serán tres los ejes que regulan las acciones en el mundo laboral.

Por una parte, los principios generales para actuar (una suerte de “deber ser laboral”), que descubriremos principalmente en torno a los discursos construidos en las últimas tres décadas en la actividad de los CCs y que, como veremos, principalmente combinan elementos *manageriales* y tecnológicos.

Por otra parte, las coacciones prescriptivas de cada empresa de CCs, como modalidades organizativas específicas que se activan para controlar los comportamientos laborales (¿y, por qué no, los comportamientos extra-laborales?).

Finalmente, las propias auto-gestiones de los agentes telefónicos en su actividad laboral, que se vinculan más fuertemente a criterios personales y contingencias propias de cada llamada (y de cada cliente).

Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos. Un análisis que correlacione estas tres dimensiones parece ser un modo fértil para transitar estos interrogantes complejos para ser abordados.

Así, los modos de subjetivación, nos permitirán abordar la pregunta que atraviesa toda nuestra tesis: ¿cuál es y cómo se forma el sentido ético de una conducta laboral en un mundo laboral competitivo?

En la correlación de estas tres dimensiones podremos encontrar algún tipo de respuesta, así como una explicación más acabada de las alegrías y tristezas que proporciona la actividad laboral, de los miedos y su forma de superarlos, de las ansiedades y angustias frente a la agresividad de la persona con quien se dialoga, de las motivaciones, compromisos y expectativas ante el empleo y el ámbito laboral. Sin este análisis correlativo del deber ser laboral, de lo coactivo y de lo autoregulatorio, quizás no podamos llegar al nudo de los sentidos éticos que buscamos captar: este tipo de análisis quizás sea uno de los mayores desafíos que nos presenta esta tesis, y quizás también sea uno de los rasgos distintivos del retrato que nosotros proponemos aquí.

Ahora bien, ¿por qué los modos de subjetivación laboral de los agentes telefónicos deberían tener cierto valor para nosotros, por qué serían una buena apuesta heurística?

En los agentes telefónicos hemos descubierto un grupo laboral que visibiliza los efectos de una instancia de socialización en una empresa, cuyas lógicas organizativas aun no han sido plenamente internalizadas, pues entre los agentes telefónicos no hay mayoritariamente una extensa trayectoria laboral previa, al menos en una empresa de tipo “managerial”. En un mundo laboral competitivo que parece cada vez más valorar este tipo de racionalidad managerial, los agentes telefónicos se vuelven una lente ampliada para estudiar los modos de subjetivación laboral allí donde en buena medida se *están* (con)formando.

Pues bien, sólo resta para finalizar este capítulo y esta primera parte de la tesis, mencionar con qué tipo de materiales empíricos contamos para dar cuenta de la (trans)formación de un sentido ético de la conducta laboral en un mundo laboral competitivo.

El *corpus* empírico es amplio y variado. El criterio principal de selección del material fue el de una variedad significativa. Con ello nos referimos centralmente a la intención de encontrar la mayor heterogeneidad posible de principios generales para actuar, coacciones organizativas y auto-regulaciones de los agentes telefónicos.

Para abordar el eje de los “Principios generales para actuar” las fuentes principales fueron: la literatura del *management* y las escuelas de negocios; los documentos del sector empresarial y de los colectivos laborales; los convenios colectivos de trabajo de CCs; las revistas especializadas en CCs; las guías de normalización de las prácticas laborales; los documentos

del gobierno nacional y subnacional sobre la actividad de CCs; y los documentos de organismos internacionales que fomentan, financian, diseñan y ejecutan programas laborales. Para abordar el eje de las “Coacciones prescriptivas” las fuentes principales fueron: entrevistas semiestructuradas a mandos medios/altos de CCs, y supervisores de CC; los manuales de procedimientos, sistemas de control y evaluación; las guías de capacitación y las guías de organización y técnicas de gestión.

Para abordar el eje de las “Autoregulaciones” las fuentes principales fueron: entrevistas semiestructuradas a agentes telefónicos; los audios de llamadas en CCs; y los blogs de agentes telefónicos⁵².

Demos un detalle más pormenorizado sobre las entrevistas, quizás la fuente más valiosa de nuestros datos.

Fueron realizadas treinta (30) entrevistas.

Dentro de las treinta entrevistas realizadas, veintiuna (21) de ellas corresponden a los agentes telefónicos (vale aclarar que hemos relevado treinta y cuatro (34) experiencias laborales, ya que en muchos casos los entrevistados habían trabajado en más de un CC⁵³). Aquí el foco estuvo puesto en los propios procesos subjetivos que atravesaron los agentes telefónicos en su paso por los CCs. (Para un detalle pormenorizado de la información relevada, véase Anexo a.1 Guía de Pautas).

Las otras nueve (9) entrevistas fueron realizadas a mandos medios y altos empleados en CCs (supervisores, capacitadores, jefes de operación, gerentes de distintos sectores, encargados de área), así como a personas no empleadas en CCs pero directamente ligadas a su funcionamiento (gerentes de distintas áreas, empleados gubernamentales). Aquí el foco no estuvo puesto en los propios procesos subjetivos de los entrevistados, sino en entender las modalidades que toman, y la racionalidad con que se invisten, las formas de coacción sobre la actividad laboral de los agentes telefónicos.

Finalmente, caractericemos nuestra muestra principal de entrevistados, los agentes telefónicos.

En primer lugar, señalemos que la muestra tomada fue de tipo intencional⁵⁴. El criterio de variedad significativa ya señalado fue operacionalizado en la toma de la muestra de los

52 Para un cuadro que interrelaciona los objetivos, hipótesis sustantivas y fuentes de nuestra investigación, sugerimos véase el Anexo e) Sistemática interna entre los diferentes componentes de la investigación.

53 Llegando una de nuestras entrevistadas a trabajar en cuatro CCs.

54 No tuvimos pretensiones de obtener una representatividad estadística, aunque en este sentido marquemos dos cuestiones importantes.

agentes telefónicos principalmente en función de la selección de entrevistados con la selección de diversos tipos de servicios y campañas que cubría el agente telefónico, la selección de ambos géneros, la selección de diferentes tiempos de antigüedad en el CC.

La muestra se compone de trece (13) mujeres y ocho (8) varones.

Los servicios que cubren o han cubierto estos agentes telefónicos son los siguientes: Atención al Cliente incluyó a nueve (9) entrevistados, Ventas incluyó a seis (6) entrevistados, *Order Taking* incluyó a dos (2) entrevistadas, *Help Desk* incluyó a un (1) entrevistado, *Back Office* incluyó a una (1) entrevistada, Encuestas incluyó a una (1) entrevistada, Cobranzas incluyó a una (1) entrevistada. Como ya hemos visto, se trata de diversos tipos de servicios donde la gestión del cliente toma una determinada forma organizativa. Junto al servicio, lo que termina por especificar la actividad laboral de los agentes telefónicos es el tipo de campaña que realizan.

En nuestra muestra, las campañas que cubrían los agentes telefónicos consistieron en: cuatro (4) casos en Ventas de Planes/Equipos de Celulares y Planes de Internet, en tres (3) casos en Gestión de Tarjetas de Crédito, en dos (2) casos en Gestión Pre y Post Venta de Materiales de Construcción, en un (1) caso en Gestión de clientes morosos, en un (1) caso en Gestión de Servicios Post-Venta de Vehículo para Estados Unidos, en un (1) caso en Gestión de Servicios Pre y Post Venta de Celulares para Estados Unidos, en un (1) caso en Gestión de Reclamos por Planes y Equipos de Celulares, en un (1) caso en Gestión de Servicio Post-Venta de electrodomésticos para Estados Unidos, en un (1) caso en Venta de Seguros de Accidentes personales, Hogar y Bolso, en un (1) caso en Encuestas de Investigación de Mercado, en un (1) caso en Gestión de Ventas Multi-Productos, en un (1) caso en Gestión y asesoramiento en Impuestos provinciales Mendoza, en un (1) caso en Gestión de Ventas para España Productos promocionados en TV, en un (1) caso en Gestión de Ventas para España Servicio de Internet, en un (1) caso en Gestión de Seguros de Vehículo y de Hogar.

El tipo de llamadas que cubrían los agentes telefónicos fueron en doce (12) casos entrantes, y en nueve (9) casos salientes.

Por un lado, tuvimos en cuenta previamente datos estadísticos sobre la composición porcentual de los servicios que cubrían los agentes telefónicos. En un estudio desarrollado por Frost & Sullivan para la Asociación Chilena de Empresas de Call Center en el año 2014, se tienen datos desagregados a nivel de Chile y de América Latina. Véase <http://www.acec.cl/noticias/extracto-cifras-industria-2015/> (Última visita 1-6-2018).

Por otro lado, cotejamos nuestra muestra con la caracterización porcentual de los datos demográficos y personales de los trabajadores de CCs tomados en el ya citado estudio de Wlosko, Ros y otros (2013a y 2013b). En ambos casos, nuestra muestra se acerca a los parámetros estadísticos de estos estudios.

La antigüedad promedio de permanencia en el CC fue de más de veintinueve (29) meses, registrando aquí importantes diferencias entre varones y mujeres, teniendo una antigüedad promedio de permanencia los varones de poco más de catorce (14) meses frente a los más de treinta y nueve (41) meses de las mujeres.

El promedio de edad de ingreso al primer CC en que fueron empleados los agentes telefónicos fue de veinticinco (25) años de edad, habiendo tenido diecinueve (19) años los dos entrevistados de menor edad al ingresar al primer CC (ambos en Atención al cliente) y habiendo tenido cuarenta y tres (43) años la entrevistada de mayor edad al ingresar por primera vez a un CC (servicio de encuestas).

Once (11) de los agentes telefónicos cursaban estudios terciarios o universitarios mientras estaban empleados en los CCs (psicología, traductorado de inglés, sociología, ingeniería, visitadora médica, periodismo deportivo), mientras que diez (10) no estudiaban. En ningún caso se habían graduado al momento en que estaban empleados en el CC. Se registraban diferencias por servicio: quienes cubrían servicios de Atención al cliente cursaban en mayor medida estudios terciarios o universitarios que los que realizaban servicios de Venta (quienes en mayor medida habían dejado sus estudios universitarios o nunca los habían comenzado).

Trece (13) de los veintiún (21) entrevistados percibían a su primer empleo en el CC como su primer empleo “formal”.

Ahora sí, formalizados los contornos y el contenido de nuestro propio retrato, digamos para finalizar lo que adelantamos, con menos recorrido, en la introducción. Esta tesis se ha convertido en un objeto caleidoscópico. Si se advierte en la lectura, hemos avistado la primera forma. Demos un giro para pasar a la segunda combinación de elementos. Luego habrá un tercer y último giro. Quizás sean tres formas de atravesar una misma pregunta sobre el sentido que toman nuestras formas de percibir, sentir y actuar en el mundo laboral. Quizás también podríamos decir que las tres formas nos permiten dar cuenta de la ética de una época. En la forma hasta aquí vista, el procedimiento se ha vuelto sentencia, tal lo vaticinado por Kafka.

Reflexiones Primera Parte. El procedimiento como sentencia

Ninguno de nosotros es duro de corazón, sólo queremos ayudar, pero como funcionarios judiciales damos la impresión de ser duros de corazón y de no querer ayudar a nadie. Yo sufro por eso.

Franz Kafka. *El Proceso*

¿Podemos cien años después invertir la fórmula kafkiana?

Digamos que los agentes telefónicos no sólo deben ayudar, sino abrir su corazón con quienes conversan. Y, nuevamente, sufren por ello, como nos han indicado las pistas que seguimos desde el primer capítulo de esta tesis. Si parafraseamos las palabras de Kafka, al comienzo de esta primera parte de la tesis, podríamos afirmar que convertirse en agente telefónico es, quizás, lo de menos, la sentencia no es (sólo) eso: quien allí llega ha entrado a una serie de procedimientos que se va convirtiendo lentamente en sentencia.

¿Cómo volver posible gestionar una llamada tras otra, atravesado por controles *manageriales*, y ser los agentes telefónicos amables, agradables y amigables? Quizás algo del orden del compromiso es necesario que se haga presente para apaciguar algo del sufrimiento que señalaba Kafka para los funcionarios judiciales. Señala Sennett (2006) que, lo mismo que en los ejércitos, también en las grandes empresas el malestar con una institución puede coexistir con un fuerte compromiso con aquellas; y da un ejemplo de algunas de sus entrevistadas, enfermeras de hospitales públicos en pésimo estado en Estados Unidos que, aún con la posibilidad de obtener empleos mejores, no lo hicieron: hablaban de hacer algo útil y sentirse importantes. El autor concluía “una persona, aun cuando sea en general desgraciada, si se le deja espacio para dar sentido a lo que sucede en su propia parcela, termina por vincularse personalmente a la organización” (2006, pp. 35-36).

Si volvíamos la mirada hacia nuestros propios entrevistados, los agentes telefónicos, nos preguntábamos si acaso esta racionalización en la gestión del trabajo, donde cada mínimo detalle del comportamiento tiene un indicador que lo gestiona, esta eficacia y eficiencia normalizada que describimos en esta primera parte, puede encarnarse en algún tipo de sentido o finalidad, una razón para la propia conducta que no se defina únicamente por cumplir con los indicadores de desempeño. Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos, en torno a estas cuestiones seguiremos reflexionando de aquí en adelante.

*

*

*

Hemos concluido esta primera parte dejando abiertas preguntas amplias y ambiciosas, todavía no abordadas: ¿hasta qué punto podremos caracterizar modos de subjetivación comunes (ciertos modos similares de sentir, valorar y actuar en el mundo laboral) a un grupo laboral que parece diverso: hasta dónde llegan las similitudes y diferencias? Más aún, ¿es posible establecer una ética práctica común entre los agentes telefónicos en torno al mundo laboral: hasta dónde, con qué límites? Y, finalmente, si tales modos de subjetivación y tal ética práctica existiesen: ¿los podríamos entender como significativos en nuestro presente?

Ello nos lleva a sumergirnos en parte de la obra de Max Weber y Michel Foucault: en el caso de Foucault, en una época relativamente tardía de su obra (especialmente lo elaborado entre los años 1978 y 1984); en el caso de Weber, en un conjunto de estudios (y proyectos de estudios) ligados al mundo laboral, principalmente elaborados entre los años 1908-1910.

Colin Gordon, vasto conocedor de las obras de Max Weber y Michel Foucault, ha sido uno de los autores que tempranamente ha podido destacar ciertas convergencias entre las obras de ambos, señalando que sus problematizaciones se ligan a describir procesos de formación de sujetos posibles en realidades históricas concretas. Al estudiar lo que se conoce como los estudios “gubernamentales” de Foucault, Gordon (1987) afirma que en tal etapa de su obra el autor francés encuentra una idea al mismo tiempo fascinante y perturbadora: la historia de la práctica gubernamental de Occidente y sus racionalidades se relaciona a un tipo de poder que toma la libertad y al “alma del ciudadano”, la vida y la conducta de un sujeto ético, como el correlato de su propia capacidad persuasiva. Foucault se interesa por tal poder no por lo que fuera en sí mismo, sino en términos de su estrecha asociación a la formación y autoformación de sujetos en relación a la verdad. Allí Gordon encuentra uno de los puntos medulares donde la obra foucaultiana se cruza con la weberiana y, aún más, permite ubicar a Foucault como uno de los herederos de Max Weber, en tanto este último tiene entre sus temas más constantes de estudio a la relación entre los componentes éticamente significativos y no significativos de la acción social, lo que, por ejemplo, se desprende del proyecto de investigación sobre el trabajo industrial, de lo que daremos mayores detalles más adelante en esta misma tesis. Gordon señalará que en estos proyectos de investigación Weber continúa un mismo sendero de problematizaciones ya iniciado previamente con sus estudios de sociología de la religión y

su interés por encontrar formas éticas significativas que se desprendan de la religión en tanto sistema de reglamentación de la vida⁵⁵.

Ambos autores –Max Weber, Michel Foucault- nos desafían a pensar sobre las prácticas laborales que tienen lugar masivamente en nuestro presente, y que definen cierto tipo de conductas laborales ligadas a un modo de actuar, pensarse y conducirse en lo laboral, es decir, que nos ligan a un orden laboral. Aunque –claro está- ninguno de estos dos autores mencione a un CC o a un agente telefónico, nos ayudarán decisivamente -al darnos mayor perspectiva sobre la magnitud de nuestras preguntas- a problematizar sobre los aspectos éticos en la vida laboral de los agentes telefónicos.

55 Para un texto reciente del autor que retoma las convergencias entre las obras de Weber y Foucault, véase Gordon (2018).

Segunda Parte. Un problema: conducirse entre lo laboral y lo vital

No niego que alguna vez sea posible lograr algo contra los reglamentos o contra la costumbre, por mi parte no he visto nada parecido, pero según dicen hay ejemplos de ello, puede ser, pero entonces con toda certeza no ocurre de la manera en la que usted pretende hacerlo: diciendo continuamente que no, guiándose sólo por su propia tozudez y pasando por alto los consejos bienintencionados.

Franz Kafka. *El Castillo*

Las prácticas laborales que se extienden y generalizan por el mundo no restringen sus alcances al mundo laboral, otros ámbitos vitales también dan cuenta de sus efectos.

La conducta laboral de los agentes telefónicos nos permitirá mostrar, en esta segunda parte de la tesis, estos cruces, pues cuestiones laborales y vitales se entremezclarán y nos revelarán más acabadamente cuál es el contenido de las formas de hacer y ser en el trabajo de los agentes telefónicos: ¿con qué tipo de coacciones se emparentan las conductas laborales de los agentes telefónicos, en función de qué tipo de ordenamiento laboral, con qué alcances (y con qué límites) ligan a los agentes telefónicos a un modo de actuar, pensarse y conducirse en lo laboral?

Lo que nos iba a sorprender al plantear esta pregunta acerca de la conducta laboral entre los agentes telefónicos, y en alguna forma nos iba a causar cierta inquietante revelación, sucederá al identificar los amplios puentes que se iban a tender entre el ámbito laboral y la conducción de sus propias vidas: tales conductas iban a ser premiadas y castigadas en tanto un tipo de conducción laboral que deviene vital en nuestra época, pues se trata de un conjunto de regulaciones válidas para aplicar tanto en el espacio laboral como sobre la propia existencia. En este sentido, lo laboral y lo extralaboral se desdibujaban, para dar paso a un tipo actual de estructuración de la conducta en el trabajo que fomenta nuevos principios, y junto a ello (re)define las formas en que nos relacionamos con el entorno que nos rodea, con los otros y con nosotros mismos.

¿Podríamos encontrar en la orientación de las conductas laborales de Mercedes y Carina, nuestras agentes telefónicas protagonistas en esta segunda parte, cierta visibilidad de tal desdibujamiento? ¿en qué forma ellas se conducían en el CC en el que trabajaban: querían ir

contra los reglamentos o contra la costumbre, diciendo continuamente que no, como nos sugiere Kafka para el protagonista de su novela, o bien sus conductas se ajustaban perfectamente a la moral que se desprendía de tales reglamentos y costumbres?

Capítulo 3. La orientación de la conducta laboral entre los agentes telefónicos

*De la buena o mala atención de un operador depende la imagen que el cliente tendrá de la empresa: un trato descortés e inoperante es sinónimo de una empresa descortés e inoperante. Revista Contact Center*⁵⁶

Como las velas de un barco que se colocan a favor del viento para dirigirlo hacia un lugar determinado, la orientación de la conducta laboral será dirigida por reglas que nos disponen hacia determinados fines y nos alejan de otros fines, que premian determinadas conductas y castigan otras conductas, en fin, que nos guían en torno al mundo laboral.

Y aquí la palabra 'conducta' no funciona como simple sinónimo de un comportamiento. A lo largo de este capítulo aparecerán menciones a conductas en el trabajo, y también a conductas de vida. Iremos refinando los alcances semánticos de esta palabra, pero adelantemos aquí el significado más restringido que le asignamos a un comportamiento, como una forma de actuar en una situación determinada, frente a un significado más amplio de la palabra 'conducta', que implica conocer un modo en que las personas se conducen en su propia vida.

Pues bien, atendiendo a estas definiciones, nos preguntamos en qué formas son orientadas las conductas laborales entre los agentes telefónicos.

Una primera respuesta nos la ofrece el epígrafe del comienzo. Los agentes telefónicos quedarán asociados a la imagen de la empresa en cuanto a la gestión directa con sus clientes, al volverse la figura laboral más visible de tales gestiones. En todo caso, las empresas de CCs se esmeran por señalar esta asociación -como señala la revista especializada en CCs aquí citada- y el agente telefónico actúa como el primer eslabón de contacto con el cliente, debiendo ser operativo y cortés para ofrecer una respuesta a aquel.

Ahora bien, ¿hasta qué punto se piensan los agentes telefónicos como este reflejo de la empresa? ¿Desde dónde -quiénes y con qué instrumentos- y hasta dónde -con qué nivel de heteronomía o autonomía- pueden controlarse sus conductas para que actúen en sintonía con la imagen de una empresa?

3.1 Moral, ética y buenas costumbres en los call centers

⁵⁶ Fuente: Revista Contact Center N°1 – Año 2000 (p. 44).

Las conductas laborales de los agentes telefónicos se orientan dentro de la moral y las buenas costumbres que predominan en los CCs. Debemos dar cuenta de este contexto para luego poder reflexionar qué tipo de principios guían aquellas conductas (principios que juzgan las propias acciones como correctas o incorrectas y actúan en consecuencia).

Para esta tarea podemos ir a buscar documentos donde se hayan codificado comportamientos del ámbito laboral, donde se hayan establecido normas de conductas deseables para las prácticas y la actividad laboral, y donde se nos pueda informar sobre diversos tipos de coacciones presentes en el lugar de trabajo. En este sentido, hemos podido conseguir y analizar algunos de estos documentos que nos permitían representar y describir la moral presente en los CCs. Como todo código moral que se precia de serlo, contienen normas por donde deben transitar los comportamientos así como sanciones por transgredir tales normas: habrá sanciones disciplinarias cuando se identifique algún tipo de violación que altere el buen nombre y las buenas costumbres de una empresa de CC, o bien, de toda una actividad. También pudimos entrevistar a quienes, por el cargo que tienen en un CC, ejercen en su actividad laboral distintos tipos de coacciones sobre los comportamientos de los agentes telefónicos.

Tenemos, entonces, distintos tipos de elementos de análisis, como manuales, códigos, supervisores, capacitadores, gerentes en los CCs, que elaboran reglamentos, establecen reglas de conducta en los CCs, controlan su cumplimiento efectivo, y así coaccionan las conductas laborales en función de un determinado orden. Pero, ¿cómo se encarna ello entre los agentes telefónicos?

Si uno se realiza esta pregunta debe cambiar la perspectiva e integrar al análisis las formas de sentir, pensarse y actuar de los agentes telefónicos en el ámbito laboral. El eje cambia, e implica descubrir que el reglamento de una empresa o de una actividad no sólo establece aspectos que define como negativos para el comportamiento en el ámbito laboral (no engañar ni mentirle al cliente, no utilizar un lenguaje ordinario, ofensivo o amenazador al cliente, no colgarle el teléfono de mala manera), sino que también se vuelve para los agentes telefónicos como una suerte de reglamentación de sus conductas laborales, como un manual del buen empleado, como una regulación positiva -no valorativa sino instrumentalmente- en el sentido de ser una herramienta productora de nuevos tipos de acciones que orientan el paso por un CC: producirá formas de hacer y ser entre los agentes telefónicos, que tomarán un sentido específico según las valoraciones que cada cual haga de tales códigos, según cómo los internalicen a través de sus propias conductas laborales. Si nos enfocamos en la perspectiva de

los agentes telefónicos veremos los distintos caminos que puede tomar una estadía en un CC. Resumiremos esta perspectiva en Mercedes y Carina: ambas tenían distintas sensaciones, percepciones y formas de actuar, y reflexionaban sobre su paso por los CCs desde tales diferencias. Ambos testimonios traslucían un posicionamiento ético ante la moral y las buenas costumbres presentes en los CCs.

3.1.1 Los agentes telefónicos estrella (y los estrellados)

CÓDIGO DE ÉTICA AMDIA

Capítulo VII. De las actividades desarrolladas en los Centros de Contacto

Artículo 7.5 Los Centros de Contacto jamás deben usar artificios para ser atendidos, tales como informar identidad falsa, alegar llamadas personales, alegar indicaciones de una tercera persona (inexistente), simular encuestas de opinión o utilizar cualquier otro recurso que no sea verdadero o éticamente válido para lograr su objetivo.

(...)

Artículo 7.8 Los Centros de Contacto deberán, en todo pedido realizado a través de medios de telecomunicación, aclarar durante el mismo con el cliente o prospecto, el costo de la mercadería, términos, condiciones, forma de pago, y si habrá gastos de franqueo y/o flete, y/o cualquier sellado, impuesto o gasto adicional.

Artículo 7.9 Las prácticas llevadas a cabo en los Centros de Contacto requieren un estricto cumplimiento de las promesas y beneficios ofrecidos. Los responsables de los Centros de Contacto deben verificar la honestidad de dichas promesas y beneficios.



En función de obtener un compromiso de las empresas para dar “atención completa, cordial e inmediata a los consumidores que los llamen, sea para obtener información, realizar compras, servicios de post-venta o reclamos” –como se señala en su artículo 7.2-, el código de ética elaborado por la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) establece “Normas de autodisciplina para prácticas transparentes”⁵⁷. Este código regula las

⁵⁷ Véase Código de Ética de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA). Disponible: amdia.org.ar/site/pdf/Codigo_de_etica_amdia.pdf [Última visita 11-5-2018]. AMDIA se vuelve una entidad representativa de la actividad de CCs y con poder de policía para ejecutar eficientemente tal código, cuando en el año 2004 la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales, dependiente del Ministerio de

prácticas comerciales del marketing directo e Interactivo y los Teleservicios y ofrece reglas específicas para las tareas de telemarketing: en los CCs se realizan tal tipo de prácticas y la venta telefónica es una de sus formas.

El código enumera un número amplio de artículos, mucho más extenso que lo aquí transcrito, con el objetivo que operen como un conjunto de principios que actúen proveyendo un orden legal y moral en las prácticas comerciales señaladas y con la intención que, asimismo, las empresas desarrollen normas internas propias que aseguren su cumplimiento, y ello a través de dos maneras: demandar los mismos estándares a las empresas que compiten en este mismo servicio, y entrenar a sus empleados en estas prácticas.

Varios de las prácticas de transparencia que el código señalaba tenían que ver directamente con lo que hacía Mercedes en su trabajo.

Su actividad laboral consistía en un híbrido entre la atención al cliente y las ventas (*Order Taking*, en el vocabulario managerial): ella debía ofrecer productos adicionales al que originalmente le pedía quien la llamaba, con la presión de vender algún producto extra en cada llamada que recibía: si, por ejemplo, un cliente compraba sábanas blancas, ella debía ofrecer broches, si un cliente compraba aires acondicionados ella debía ofrecer el servicio de instalación. En eso consistía el *cross-selling*, tal su nombre técnico -venta cruzada en idioma castellano- y eso le significaba sumar puntos en un sistema que había creado la empresa: a quienes ingresaban temporalmente, como Mercedes, sumar puntos le permitía distinguirse de sus pares para luego poder, eventualmente, quedar de forma permanente, privilegio al que accederían sólo algunos de ellos. Ella había sido empleada temporalmente como ‘refuerzo’ para una gran cadena multinacional de productos multitienda, en los momento en que la empresa hacía campañas de venta masiva (al estilo de los actualmente conocidos *CyberMonday*, *BlackFriday*).

Si seguimos el relato de Mercedes, y lo corroboramos con muchos de los otros testimonios recogidos –especialmente en ventas telefónicas- notamos que este tipo de presión por vender es habitual y, en un proceso estimulado por la empresa, se percibe el propio trabajo como una autocompetencia por vender. La competencia quedaba retratada en un sistema de puntuación de ventas por el que sólo los empleados estrella seguirían en la empresa en función de las llamadas estrella:

Justicia y Derechos Humanos de la Nación, homologa este código, teniendo en cuenta que éste se adecua a los principios que regulan el tratamiento de datos personales. Así AMDIA, eventualmente, podrá sancionar a quienes no se ajusten a este código. Para consultar la Disposición Nro. 4/2004 véase: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/101360/norma.htm> [Última visita 11-5-2018].

En la capacitación nos hacían escuchar la llamada-estrella o llamada-producto y nos decían: si reciben diez llamadas tienen que hacer mínimo diez ventas. ‘Concéntrense en vender, hagan venta cruzada y metan seguros, es un punto más para quedarse’, nos decía la supervisora en la capacitación

A Mercedes le asignaron como misión traducir cada llamada en una venta, y nos contaba que en la capacitación inicial que tuvo (de tres días) ponían un proyector, la foto de la vendedora y les hacían escuchar, a un conjunto de empleados aún temporales, las llamadas-estrellas.

Ella era consciente del valor de ser una estrella: “era tener que vender para quedarte fija, y si te quedabas fija tenías que vender para recibir más plata, tenían como el empleado del mes que era el que hacía más ventas”. A Mercedes no le daban comisiones por ventas, aún no era empleada fija, pero si le otorgaban por cada venta un punto más que tenía validez en un ranking para poder quedar luego como empleada permanente; si lograba esto último, pasaría a comisionar. Así tomaba forma la motivación por vender, que incluso hacía dudar a Mercedes de ir al baño:

Podías ir al baño, pero te decían: ‘está comprobado que si te levantas tres veces perdés cinco llamados’. Ponían un contador de cinco minutos, si te pasás de los cinco minutos en el baño, nos decían, va a entrar una llamada silenciosa: el cliente cae y no hay nadie para atenderlo.

Mercedes nos decía que el clima del CC le parecía como enrarecido: ella sentía que “la gente no se paraba para ir al baño por las llamadas, ya que si te ibas al baño te perdías una llamada”. Ella misma, si iba al baño, pensaba "que no entre la llamada", aunque nos explicaba que descreía de la llamada silenciosa, que sus supervisores le decían que sucedía de una forma automática: “que se caiga una llamada y no haya venta, no sé si es real con la tecnologías de hoy”, dudaba.

Julio –en la primera parte de esta tesis-, y desde su cargo de Gerente de negocios en un CC, también nos hablaba de la palabra ‘estrella’, y nos contaba que a los ‘empleados estrella’ (muy pocos ‘elegidos’ sobre un plantel de mil empleados en el caso del CC en el que estaba empleado Julio) se los destacaba ante todos los agentes telefónicos y se les daba premios exclusivos: por ejemplo, elegir el período de sus vacaciones, “cuestión no menor”, nos advertía Julio; o darle algún punto más de comisiones; o cuando se abría una vacante ‘en la línea de arriba’, se le daba prioridad para tomarla a los ‘empleados estrella’. Pero nos aclaraba

que se debía tener mucho cuidado al ofrecer estos premios: sus méritos debían probarse y explicarse a los demás agentes telefónicos claramente, nos decía Julio, de lo contrario el clima organizacional se vería afectado: “Yo no puedo hacer en mil empleados una excepción de agarrate a vos y decirte a vos: ‘Sos un crack’; tengo que decirte ‘Vos sos un crack’ y explicarle a todo el resto porqué sos un crack. Porque si no se genera una sensación de disconformidad y favoritismo que no es para nada favorable en el laburo del clima organizacional”⁵⁸. Y Julio nos contaba que esta política hacia los empleados estrella se encuadraba en un ‘Programa de Talentos’, donde se reconocía a los empleados con los premios ya comentados y se explicitaban claramente los criterios para volverse parte de aquel programa: “el ser parte de talentos está medido objetivamente: tenés que haber alcanzado cierto nivel de productividad, cierto nivel de error crítico, cierto nivel de error no crítico, cierto nivel de presentismo. Los indicadores que se consideran más importantes se ponen en juego para que la gente forme o no parte de este programa de talentos, pero es claro”. ¿Recuerdan este vocabulario managerial de errores críticos y no críticos del que hablamos en la primera parte de la tesis? Julio parecía seguir fielmente sus criterios.

Ahora bien, ¿cómo actuaba Mercedes ante esta política de ‘talentos’ o ‘estrellas’, que definía en buena medida los premios y castigos que recaían sobre su propia conducta laboral?

Mercedes parecía mostrar cierta distancia hacia este tipo de premios: parecía no importarle demasiado o los veía como algo difícil de realizar, al menos aquello de traducir cada llamada en una venta. Veamos.

Recordemos que Mercedes recibía llamados para asesorar a potenciales clientes en una venta: si bien la persona que llamaba ya tenía en mente hacer su compra “quizás quienes llamaban lo hacían para preguntar por unas medidas o colores que no salían en la publicidad, por más que llamaban no estaban siempre del todo decididos: o sea, había que convencerlos”, nos explicaba⁵⁹. Su táctica para convencer pasaba por medir sus tonos de voz, e intentaba “nunca excederse, a la persona que te llama nunca hablarle más fuerte” y trataba de “adaptarse al discurso del cliente”: si se trataba de un cliente dubitativo, le decía: “el producto tiene esto y esto, le va a quedar lindo en el patio, mucha gente lo lleva”, también en este intento por convencer a quienes dudaba, le leía las instrucciones del producto, o les decía “que era una oportunidad espectacular, que estaba una vez por año el *CyberMonday*, que había poco stock”, e intentaba seguir la prescripción recibida por la empresa “nunca digan no”, y Mercedes nos explicaba que ella sabía que si le preguntaban por un producto de un color o

58 [Fecha de entrevista: 5-11-2014].

59 [Fecha de entrevista: 24-11-2017].

tamaño que no había, ella decía "Voy a consultar", "si le decías no esa persona ya no te iba a comprar, el `no` no se puede decir", nos decía convencida ella misma. Por el contrario, si era un cliente que estaba muy decidido quien llamaba, y quería comprar sólo lo que ya tenía en mente, Mercedes no insistía demasiado.

A ella no le satisfacían las prescripciones recibidas, ni cambiar el tono de voz, ni ofrecer cosas extras era algo que le daba placer, más bien ella quería que los clientes le digan "Gracias, que tengas un lindo día". Eso era para ella una buena venta: tratar bien al cliente, que lleve lo que él quiso llevar, que se vaya satisfecho. Y eso "capaz no incluía hacer una venta cruzada, pero magia no puedo [hacer]"⁶⁰.

Mercedes era consciente de la presión por vender que atravesaba su empleo y definía su estadía en la empresa. Sin embargo, sentía que no coincidía con la forma en que vendía los productos, especialmente no coincidía con lo que sentía como una política de omisiones o mentiras durante la llamada que le inculcaban en la empresa para vender. Estas políticas parecían funcionar, para Mercedes, en sentido contrario a lo que señalaba el código de AMDIA que describimos al comienzo de este apartado: ella descreía del CC en el que trabajaba, y por eso se debatía entre seguir o no seguir allí. Y nos lo ilustraba claramente: "Ellos te decían, eso era explícito", nos contaba Mercedes, que "la letra chica no la lee nadie, no se dan cuenta". Luego, si algo fallase –en la forma de vender el producto-, "atención al cliente va a recibir todas las llamadas de lo que ustedes hagan mal". Pero Mercedes estaba inquieta, no quería hacer lo que consideraba estaba mal, omitir o incluso mentir era lo que para ella la empresa le proponía:

...todo el mundo sabe que tiene una garantía de fábrica, pero nosotros teníamos que ofrecer una garantía extendida, que se la facturás igual ya que eran muchas cuotas, ellos nos decían factúrenselo igual, no se dan cuenta y era una estafa, yo lo sentí como estafa, era mentir, estafar.

60 Las buenas prácticas laborales en los CCs parecían plantear un dilema no resuelto, el de realizar una atención de calidad y al mismo tiempo vender la mayor cantidad de productos y servicios. Estas prácticas las expresaba una revista especializada de la actividad de los CCs: "El Customer Relationship Management (CRM) puede resumirse en dos frases, pronunciadas en repetidas ocasiones por los encargados de los centros de llamados: 'la buena atención trae grandes beneficios a largo plazo' y 'cualquier llamada recibida es una venta posible'". Véase Revista Contact Center N°1 – Año 2000 (p. 44). Sin embargo, las palabras de Mercedes ilustraban adecuadamente la tensión que atravesaban estas buenas prácticas en el tipo de servicios que ella brindaba cuando aludía a su imposibilidad de hacer magia en cada llamada.

Y Mercedes creía que, efectivamente, en la venta de seguros la gente no se da cuenta de algunos costos extras que se omiten explicitarlos.

Evelyn, que como recuerdan es capacitadora en un CC de la empresa *Movistar*, nos comentaba que este tipo de omisiones que cometían los agentes telefónicos al realizar o intentar realizar una venta, que ella denominaba ‘errores de calidad’, eran muy habituales en el área de ventas de la empresa en la que trabajaba: nos decía que una falla típica es que los agentes telefónicos omitan dar alguna información importante del servicio que venden, “como por ejemplo decirle al cliente ‘Son minutos ilimitados a todo operador, pero si se pasa de cierta cantidad ya no van a ser ilimitados’. Ese ‘pero’, si el asesor no lo explico, ya es un error de calidad porque le da una información errónea al cliente”. Y Evelyn nos comentaba dónde le parecía que se encontraba el nudo del error: “muchas veces por el afán de la venta o cumplir una meta o una comisión, omiten cosas importantes para los clientes, que posteriormente se convierten en reclamos”⁶¹.

Mercedes no estaba de acuerdo con tal método, y, a diferencia de Evelyn, le asignaba especialmente a sus supervisores ser los ejecutores de una política deliberada de tales omisiones. En este mismo sentido relacionábamos sus comentarios a lo señalado por Duarte Rolo: este autor encontraba como una de las causas principales del sufrimiento ético las presiones por vender, que llevan habitualmente a cometer distintos tipos de fallas. Más que ser errores explicados por un afán individual por vender, entonces, pasaban a ser explicados por un sistema de ventas telefónicas⁶².

En el momento de la entrevista Mercedes tenía la firme decisión de no volver a un CC, aunque sentía que era un trabajo de fácil acceso y había reingresado ya tres veces al mismo CC. Nos contaba que prefería trabajar muchas más horas, doce o catorce, como lo hacía actualmente en una bodega los fines de semana también como empleada eventual, que volver al CC. Y justificaba su elección “es otro trato, la persona la tenés enfrente, no tenés que mentirle, no le estoy vendiendo nada: de alguna manera toda la gente la está pasando bien”. Y luego agregaba sobre el CC: “Yo no sentí reconocimiento hacia mí, quizás no era tan buena”, y ejemplificaba que los empleados fijos, quienes estaban al lado de ella en el mismo salón, sí eran reconocidos, incluso les hacían llevar uniforme mientras que los temporarios no lo tenían, “tenían pañuelo verde y azul”, nos ilustraba para sentir que tal signo de pertenencia con la empresa era ajena a ella.

61 [Fecha de entrevista: 11-2-2018]

62 Cf. Sección 2.1.2

Los principios de Mercedes entraban en tensión con los del CC y su camino allí, más que de estrella, parecía haberse estrellado.

3.1.2 Mostrar(se) y demostrar(se) como sendero laboral

El Manual del Empleado de la empresa multinacional *Teleperformance* se presenta como un pequeño manual, que contiene una síntesis de varios temas seleccionados, “*que le permiten empezar a conocernos, saber qué esperamos de usted y qué puede esperar de nosotros*”⁶³. Hemos transcripto aquí algunas de las veintiséis ‘reglas de conducta’ que recaen sobre los agentes telefónicos: todas ellas señalan lo que *Teleperformance* considera transgresiones hacia la empresa. Estas reglas de la empresa formarán parte -detalla el manual- de una evaluación del desempeño laboral que es “*continuamente evaluado, formal o informalmente*”. Veamos, entonces, qué clase de reglas enmarcan los comportamientos de los agentes telefónicos que sean empleados de esta empresa.



Teleperformance

Transforming Passion into Excellence

NORMAS DE CONDUCTA Y PRÁCTICAS LABORALES

Cada vez que un empleado no observe las reglas de conducta regidas por la compañía, la moral y las buenas costumbres, podrá en caso que corresponda y que implique una violación laboral, ser sancionado mediante la aplicación de sanciones disciplinarias que, de acuerdo al incumplimiento, revestirá mayor gravedad.

El siguiente listado solo es ejemplificativo y no taxativo:

- 1. Tener un alto índice de ausentismo y excesivas llegadas tarde. (...)*
- 3. Pelea, alteración del orden o cualquier otro comportamiento dentro de la empresa que sea peligroso o molesto.*
- 4. Posesión, consumo (o tener dentro del organismo) cualquier tipo de bebida alcohólica, dentro de la empresa o durante el horario de trabajo (...)*

63 Véase Teleperformance (S/Fecha). Manual del Empleado, en el Anexo d) Sobre los documentos, Segunda Parte.

6. *Presentarse al trabajo habiendo consumido drogas ilegales o sustancias no recetadas. (...)*
9. *Empleo de un lenguaje ordinario, ofensivo o amenazador hacia sus colegas, clientes o visitantes. (...)*
12. *Empleo de un lenguaje profano mientras está representando a Teleperformance dentro o fuera de la empresa;*
13. *Cualquier discusión telefónica de tipo personal con clientes (...)*
17. *Insubordinación, incluyendo la falta de cumplimiento de tareas o instrucciones asignadas por cualquier supervisor de Teleperformance autorizado.*
18. *Acoso o intimidación de un empleado, que incluye específicamente el acoso o la intimidación por el sexo, raza, color, edad, religión, nacionalidad, discapacidad, invalidez, orientación sexual, estado civil y cualquier otro fundamento intolerable. (...)*
20. *Tener malos modales con los clientes o contactos incluyendo colgar deliberadamente el teléfono a un cliente*
21. *Ingresar y salir del sistema y marcar el horario de llegada y salida utilizando la computadora o la tarjeta de otro empleado; a sabiendas permitir que otro empleado ingrese o salga del sistema o marque la hora de llegada y salida utilizando su número de identificación o tarjeta;*
22. *No cooperar con una investigación interna, incluyendo – pero sin estar limitado a ellas – las investigaciones sobre la violación de estas Reglas de Conducta. (...)*

Hemos transcripto aquellas reglas que más visiblemente muestran las transgresiones a ser castigadas, y que asimismo parecen resumir toda otra serie de comportamientos penados: entre los comportamientos que la empresa señala como peligrosos o molestos, se incluirán la falta de honestidad, la falsificación de documentación del personal, dormir u holgazanear durante la jornada de trabajo, la tenencia de armas blancas o de fuego dentro de la empresa, abandonar el lugar de trabajo sin permiso, la divulgación no autorizada de secretos del negocio o información confidencial, entre otras cuestiones.

Y, finalmente, el Manual de *Teleperformance* advierte que la transgresión de estas normas de conducta podría llevar a la finalización de la relación laboral: existirá la posibilidad de una finalización más meditada, si “*el desempeño, presentismo, calidad o actitud de un empleado no es satisfactoria*”, para lo cual el supervisor del empleado o el gerente del departamento preparará un informe de asesoramiento; o bien existirá la posibilidad de una finalización de la relación laboral más abrupta: será causa de despido y posibilitará ser desvinculado inmediatamente de la empresa falsificar las ventas, emplear un lenguaje soez, causar un retraso a un cliente o tergiversar información.

Carina nunca transgredió este manual, y quizás ello le permitió transitar un sendero largo y prolífico por esta empresa. Ella había entrado con sólo diecinueve años a *Teleperformance*, sólo un año después de haber comenzado a estudiar la carrera de traductorado de idioma inglés en la Universidad de Buenos Aires. *Teleperformance* tenía más de mil empleados “sólo en la sede donde yo trabajaba”⁶⁴, nos cuenta Carina. Los empleados están divididos en cuatro turnos de seis horas, así, nos explicaba, “la atención no para”, funciona las veinticuatro horas los trescientos sesenta y cinco días del año, para atender clientes -desde Buenos Aires- que son usuarios estadounidenses de celulares de la empresa *Motorola*.

Si en el apartado previo Mercedes nos contaba de las llamadas estrella, y Julio nos hablaba de los empleados estrella, y tal brillo en el trabajo parecía ser sólo para unos pocos elegidos, Carina parecía una de esas estrellas elegidas. Veamos cómo fue su largo camino en el CC.

Carina estuvo casi siete años en el CC, aunque fue pasando por diferentes cargos: de agente telefónica pasó a responder e-mails de clientes y de allí ascendió a capacitadora en inglés para los nuevos agentes telefónicos que ingresaban, para luego ser supervisora de capacitadores. Este extenso tiempo le permitía sacar diversas conclusiones sobre su paso por el CC: lo que más rescata de ello es la experiencia adquirida, valora haber ingresado sin ninguna experiencia, “pero con ganas de trabajar”, aclara, y justamente percibía que eso mismo es lo que la empresa esperaba de ella: “les interesaba que vos entraras y ya tuvieras ganas de laburar, quizás alguien joven sin tanta experiencia que pudiera ganar experiencia haciendo eso”. A los veinticinco años con los que había renunciado al CC, se sentía reconocida: la habían cambiado de puesto, le habían permitido ascender, y eso tres veces, nos cuenta (del teléfono al e-mail, del e-mail a la capacitación, de la capacitación a la supervisión de capacitadores). Eso le había posibilitado aprender “no sólo del trabajo y del inglés, sino en cómo manejarte en todo lo laboral”: aprendió, nos decía, a ser proactiva, a relacionarse con clientes, pares y superiores, y ello era parte de los méritos personales que percibía que le habían posibilitado ascender en el CC.

Su estadía en la empresa le había permitido ser constante, lograr una buena capacidad de adaptación ante un trabajo que consideraba desgastante, y le había posibilitado internalizar ciertos principios que llevaba consigo en el mundo laboral.

Carina había podido salir del “anonimato del número” con una táctica: mostrar(se) y demostrar(se) en un CC multitudinario en agentes telefónicos. Había podido permanecer, ser reconocida y hacer posibles ascensos que parecen imposibles.

64 [Fecha de entrevista: 6-11-2014].

Sin embargo, el camino no había sido fácil.

En sus comienzos en el CC, los primeros meses, nos confesaba Carina que “temblaba antes de cada llamada” pero poco a poco, al ganar experiencia y conocer en mayor medida cómo debía ejercer su trabajo “temblaba menos, pero igualmente el bip bip del teléfono no paraba de sonar y el trabajo se volvía muy tedioso”. La mayoría de las situaciones cotidianas que nos eran contadas por los agentes telefónicos -no sólo las de Carina- pasaban, en alguna parte del relato, por esta sensación de temblor ante lo que se repite en promedio cada tres minutos, atender una nueva llamada telefónica. Carina pudo superar estas sensaciones iniciales, aunque tampoco reconocía encontrar placer con la experiencia ya ganada, cada llamada le devolvía sensaciones de aburrimiento y rutina en su actividad laboral. También comenzaba a reconocer cierto desgaste en ella misma por lo que hacía cotidianamente:

...te cansás de escuchar gente que te está gritando todo el tiempo; además tenés que estar lidiando con todo lo externo, como ser, primero, la vida de uno.

Ella nos alertaba cómo el tono general de las llamadas que recibía se combinaba con su vida personal: lidiar con la vida de uno, al tiempo que se reciben gritos constantes en el trabajo, especialmente porque había que aprender a tratar con clientes con una cultura completamente diferente, que “esperan muchísimo de la atención al cliente, es como que esperan que a nada le digas que no”, nos decía Carina, y agregaba que quizás en Argentina no tenemos tan desarrollada esa cultura. Y nos contaba que “al principio te hacían decir que estabas en Estados Unidos y te hacían cambiar tu nombre, pero después ya podías mantener el tuyo: obviamente, ponerle un poco de acento, pero podías mantener el tuyo”. Sonar cercano, al menos en la forma de hablar y en el nombre que se tenía, podría traer beneficios si se buscaba evitar mayores agravios de clientes conflictivos que podían ser agresivos si quienes lo atendían no parecían en cierta forma semejantes culturalmente a ellos.

También el humor de Carina cambiaba cuando nos relataba los procedimientos de control que ejercen los CCs para tomarse ‘los recreos’: los agentes telefónicos debían pedir permiso a través del chat a una persona: “si estabas desesperado, pedías el recreo y no te lo daban y te caía otra llamada, decías: ‘¿Cuándo me voy?!’”, nos contaba casi a los gritos.

El ritmo de lo que Julio llamaba ‘reducción de ociosidad’ irritaba a Carina. Imaginamos entonces, especialmente hacia el final de la jornada laboral, como un objetivo difícil complementar buenos rendimientos con esas llamadas que sonaban una tras otra. Atender al

cliente implica entusiasmo, y el entusiasmo parece perderse en dos momentos: al final de cada jornada de trabajo; y, en forma creciente, luego de algunos meses de trabajo.

No obstante tal tipo de insatisfacción con su empleo, Carina tenía una premisa para permanecer en la empresa “Si me iba del call center al primer insulto no iba a aprender lo duro del mercado laboral”, y nos comentaba que el desgaste que sentía cotidianamente –y que iba *in crescendo*- era una sensación que la atravesaba no sólo a ella, sino que era común escuchar tales sensaciones en los encuentros que tenía con sus pares cuando no estaba atendiendo llamadas: “Necesitabas socializar esos sentimientos que tenías, y también decir: ‘Ah, no me está pasando solamente a mí’”. Una suerte de hermandad en el sufrimiento común. Tenía una compañera con la que había ingresado al CC que se había vuelto su mejor amiga, y ello la ayudaba, entre ambas se alentaban a “aguantar”. Además, era cuestión de hacer un “click mental”, y entender que “uno está aprendiendo a trabajar” y no puede repentinamente “decir, chau, me voy”.

Ella nos confesaba uno de los principios que la guiaba en su conducta laboral, que le permitía permanecer en el CC aún con tales sensaciones y que, más aún, le abría un horizonte de mejor futuro en la empresa, era una de sus máximas de conducta: “si sos proactivo podés ascender”. Esa era su clave para ascender en los CCs y, de alguna forma, para adaptarse exitosamente a su trabajo y al mundo laboral: proactividad ante la dureza del mercado de trabajo. Tal proactividad consistía para ella en esfuerzo personal, aspecto que ponía en práctica en su trabajo y se reflejaba, por ejemplo, en función de su salario, donde tenía bonos por *performance*, por respetar los tiempos de las llamadas, por lograr una llamada de calidad, o por la satisfacción de los clientes que la evaluaban en las encuestas posteriores al llamado, “tenías las posibilidades de ganar un poco más, si te esforzabas un poco más”, nos decía, y ella sentía que lo hacía.

El entrenamiento cotidiano y la experiencia ganada le permitían manejar más exitosamente las llamadas y su rendimiento, sabía cómo orientar la conversación hacia los resultados esperados y terminar en los tiempos establecidos. Carina ya no temblaba: había logrado cierta actitud para mantener la calma ante las agresiones de los clientes, había obtenido mayor seguridad en lo que informaba y en cómo lo informaba para transmitir seguridad a los clientes, sabía cuándo ser empática y ponerse en los “zapatos” del otro para tranquilizarlos, nos contaba, por ejemplo, que muchas veces ella misma debía calmarse para calmar a los clientes en reclamos de éstos que le parecían delirantes, por ejemplo, algunos clientes le gritaban porque su celular no tenía tono y querían devolverlo: ella debía hacerles entender en un tono amable que los

celulares nunca tienen tono sin que suene como una obviedad y que por ello el cliente pueda ofenderse.

Una suerte de dominio de las propias palabras, ganado con la experiencia laboral y un disciplinamiento sobre las formas de hablar y escuchar. Ciertas regulaciones que Carina establecía sobre sus propios comportamientos lo expresaban perfectamente: ejercía una suerte de autocontrol de sus palabras, silencios y emociones como parte de mecanismos de adaptación a las situaciones de conflicto presentes en cada llamada. Diversos testimonios de los agentes telefónicos daban cuenta de este tipo de auto-regulación, necesaria para conservar el empleo. Estos mecanismos nos permiten comprender en mayor medida las competencias valorizadas para ejercer la actividad laboral, más allá de lo que señalen la letra normalizada o las prescripciones existentes.

Y Carina comenzó a ascender en el CC: sentía que lo merecía porque había sabido hacer bien su trabajo y demostrarles a sus superiores que lo hacía bien, y había sabido, también, forjar buenas relaciones interpersonales, tanto con sus pares como con sus superiores inmediatos, los supervisores. No sentía lo mismo de las jerarquías más elevadas de la empresa: le criticaba a quienes dirigían la empresa “tener un chip de corto plazo”, y nos explicaba en qué consistía tal chip: “ello pensaban ‘en dos o tres meses se cansa y se va, pero hay recambio’ y te tratan de esa manera: te sentías una especie de número”.

Si bien Carina nos confesaba algunas acciones estratégicas para ser reconocida como una buena empleada, “muchas veces el supervisor se sentaba a tu lado y obviamente, al saber que te estaba escuchando actuabas de una manera diferente: tenías más en cuenta el speech, por ejemplo”, pero ella relativizaba tales acciones como estratégicas, y nos señalaba que siempre “tenía ganas, buena onda y una actitud positiva para encarar su actividad laboral y eso lo notaban” (sus supervisores). Había aprendido e internalizado que en el CC se valoraban los méritos personales por encima de la antigüedad de los empleados o algún otro tipo de escalafón jerárquico (la edad, por ejemplo, no parecía jugar esta función: Carina notaba que agentes telefónicos mayores en edad que ella tenían también “menos ganas” que ella y, en efecto, no ascendían).

Finalmente, y después de tres años, le llegó lo que ansiaba, ya desgastada del teléfono: Carina pudo “crecer al *e-mail*”, no era un ascenso por ganar más dinero, nos contaba, sino porque “salías del contacto directo”. Más allá de sus ganas, sus estudios también habían sido valorados: Carina nos contaba sobre su ascenso que ella misma había pedido el cambio cuando se abrió un puesto en atención al cliente por *e-mail*, y nos ilustraba las difíciles

condiciones para ascender, “eran nada más que veinte puestos en atención al cliente por e-mail en mi turno, de quizás doscientos cincuenta agentes que había en el teléfono”. Y nos explicaba que la consideraron porque estudiaba la carrera de traductorado paralelamente a su trabajo, y en el nivel escrito “que no es lo mismo que hablar”, se destacaba por sobre los demás. Ella misma reconocía las dificultades para el ascenso “no hay tantas posibilidades si vos lo miras porcentualmente de alguna manera”, pero también reconocía a su proactividad, palabra que ella parecía utilizar como sinónimo de ganas, de mostrar(se) y demostrar(se) en su actividad laboral, como aquello que le había permitido estos ascensos:

Pero hay posibilidades de crecimiento si vos mostrabas ganas, y si lo demostrás. Creo que pasaba mucho eso: al ser tanta gente, destacarte y hacerte ver de alguna manera...Y creo que también era vital llevarte bien con los supervisores, con la gente que te estaba controlando, porque obviamente que dependías de la recomendación de esa gente.

Los ascensos no pararon para Carina: estuvo unos ocho meses en atención al cliente pero por mail, cuando ya notaba “que el desgaste del teléfono se había ido un poco”. Y luego llegó su cargo de capacitadora, y después fue supervisora de capacitación, para finalmente renunciar al haber logrado el título de traductora en inglés y sentir que ya el CC, en dinero y en desafíos, “le quedaba chico”. No obstante, valoraba mucho su paso por el CC, había aprendido, ni más ni menos, que a adaptarse al mundo laboral:

...después que me fui del call he escuchado muchas veces, en recursos humanos me lo han dicho, que en muchos trabajos tienen en cuenta a la gente que trabajó durante mucho tiempo en call centers, valoran mucho eso: como que tienen una constancia bastante importante, como que se aguantaron el desgaste o supieron manejarlo, o como que se adaptaron, tuvimos esa capacidad de adaptación.

Ella había podido adaptarse al mundo laboral, y reconocía en ella misma a ciertos valores hoy de moda en el ámbito laboral: ella había sido proactiva, empática y también resiliente, y gracias a ello había crecido, había podido tener a cargo otras personas siendo joven, y eso lo valoraba. Carina sentía que había aprehendido formas no sólo de hacer, sino de ser en el

sendero que había tomado su paso por el CC, y ello le permitía conducirse correctamente en su trabajo, e, incluso, orientarse mejor en el entorno laboral que la rodeaba.

Carina había podido ser la estrella que Mercedes no había querido o podido ser.

Pero había algo común en ellas, algo que aún no lográbamos descifrar, algo que, sólo intuíamos hasta aquí, unía a Mercedes y Carina: ¿qué habrá en común entre ellas?

Ambas brindaban servicios diferentes, eso no parecía ser lo común: en este sentido señalemos que existe una diversidad de servicios que brindan los agentes telefónicos (nuestra propia muestra en esta tesis reflejaba tal diversidad) que distingue lo que deben hacer y, aún más, que incluso distingue las formas de ser necesarias para ejercer la actividad laboral de los agentes telefónicos. No había, por ejemplo, un hacer técnico ni un tipo de forma de ser que los defina homogéneamente al ejercer su actividad laboral.

No nos inclinábamos tampoco por comenzar a deducir lo común de toda la serie de 'atributos' que mencionaban los 'requisitos mínimos de contratación' (que habíamos detallado en el primer capítulo de esta tesis) en torno a la normalización de las prácticas laborales. Tampoco nos satisfacía plenamente iniciar la búsqueda de aquello común en el vocabulario managerial, que nos traía nociones tales como 'tolerancia a la frustración', 'empatía', 'proactividad', 'orientación al cliente', 'orientación a resultados', entre otras palabras (mencionadas ya en el capítulo segundo), y que escuchábamos y leíamos de diversas fuentes, como literatura especializada en CCs, demandas de empleo para el puesto de agente telefónico, y que en nuestras entrevistas surgían de los testimonios de mandos medios y altos de CCs, y también de los propios agentes telefónicos.

Debíamos encontrar algún núcleo más básico. Quizás habría que volver a hacerse una simple pregunta, no sospechada de establecer ningún problema metafísico, más bien se trataba de una pregunta profundamente empírica: ¿qué es lo que principalmente hace un agente telefónico?

Una respuesta extremadamente resumida y simple de lo que hacen los agentes telefónicos: conversan con los demás. Y en una conversación uno escucha, y también habla. Así comienza nuestro manual de instrucciones para las formas de hacer y ser de los agentes telefónicos, con el cual esperábamos clarificar qué es lo que habría de común entre Mercedes y Carina.

3.2 Manual de instrucciones para las formas de hacer y ser de los agentes telefónicos

Con el objetivo de entender qué hace un agente telefónico nos planteamos el desafío de elaborar un método de desnaturalización de las habilidades puestas en juego en la conversación, el cual nos remitía a un manual de procedimientos, y nos recordaba los cuentos de Julio Cortázar, aquellos que relataban manuales de instrucciones, para llorar, sobre las formas de tener miedo, para dar cuerda al reloj, entre otras diversas instrucciones⁶⁵. El escritor no daba nada por sabido y, quizás por eso, los cuentos se nos volvían delirantes: un desmontaje de conceptos que habitualmente nombramos y una detallada descripción de los procedimientos necesarios para llevar a cabo acciones sobre las que no pensamos siquiera un segundo.

El espíritu de este apartado nos devuelve aquellos cuentos de Julio Cortázar, se nos volvía difícil y conllevaba el peligro de sonar delirante la descripción de procedimientos para realizar acciones que parecen tan naturales como hablar y escuchar en una conversación, capacidades claves que requieren los agentes telefónicos: si se han vuelto conductas automáticas es que se las ha naturalizado, y es por ello que el ejercicio que hacía Cortázar de ofrecer instrucciones causará risa o sonará delirante⁶⁶.

¿Cómo desnaturalizar las habilidades presentes en una conversación telefónica? Luego de mucho tiempo encontramos una posible respuesta, y quizás la respuesta no habría aparecido si nos obstinábamos en relevar documentos directamente relacionados a los CCs: mientras investigábamos encontramos una guía de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y luego otra similar del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y recién allí tales documentos nos permitieron desnaturalizar las habilidades laborales y las destrezas necesarias y requeridas que se ponen en juego en la actividad laboral que ejercen los agentes telefónicos. Determinadas habilidades laborales, que se relacionan a este hablar y escuchar de los agentes telefónicos en una conversación serán fomentadas desde múltiples organismos globales y nacionales de formación laboral en las tres décadas aquí abordadas: llegarían a nuestras manos distintos documentos, de diferentes instituciones pero con similares objetivos. No se restringían a la Argentina, siquiera a América Latina, sino que intentaban desarrollar

65 Cortázar (2007).

66 Permítasenos para ilustrar ello traer aquí uno de esos manuales, que incluía instrucciones para subir una escalera: “...se comienza por levantar esa parte del cuerpo situada a la derecha abajo, envuelta casi siempre en cuero o gamuza, y que salvo excepciones cabe exactamente en el escalón. Puesta en el primer peldaño dicha parte, que para abreviar llamaremos pie, se recoge la parte equivalente de la izquierda (también llamada pie, pero que no ha de confundirse con el pie antes citado), y llevándola a la altura del pie, se le hace seguir hasta colocarla en el segundo peldaño, con lo cual en éste descansará el pie, y en el primero descansará el pie...” (Cortázar, 2007). Nótese la dificultad de poner en palabras una actividad ya internalizada por nosotros, y descomponer en fragmentos lo hecho de forma automática.

programas laborales en todo el mundo. A los ya señalados documentos iniciales que encontramos del BID y la OIT, se le sumarían muchos otros de esas mismas instituciones de características parecidas, y luego llegaríamos también a documentos del Banco Mundial, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), de la consultora privada *Manpower*: en ese momento entendimos que estábamos frente a un cierto tipo de pedagogía global transmitida desde organizaciones multinacionales que atravesaba una época. Eran los pedagogos en boga en el ámbito laboral.

Ahora bien, lo sorprendente se dará cuando veamos el contenido de sus enseñanzas. En lo que se transmitía no se nombraba en ningún momento a los CCs o a los agentes telefónicos, y sin embargo nos ofrecían la clave para establecer qué unifica a los agentes telefónicos como grupo laboral: la simple constatación que hacíamos, sobre hablar y escuchar en una conversación como la principal capacidad que ejercían los agentes telefónicos, nos iba a abrir un camino para responder no sólo qué era lo que hacían, sino que también nos permitiría notar que la orientación de las conductas laborales por las que pasan los agentes telefónicos en el mundo laboral implica una forma de conducirse en la vida. Y, aún más, que tal forma de conducirse en la vida se volvía un proyecto paradigmático del ser moderno. Encontramos ahí un problema sociológico, que abría importantes cuestiones.

3.2.1 Una pedagogía para optimizar la conducta laboral y conducir la vida

Un organismo multinacional que asesora y ejecuta programas laborales en todo el mundo hace varias décadas, la OIT, para cumplir con su objetivo de contribuir a mejorar la calidad y pertinencia de la formación técnico-profesional de la región latinoamericana e incluir y/o fortalecer la equidad de género, presenta un manual de formación laboral⁶⁷ donde se transmiten, entre otras muchas cuestiones, las acciones necesarias para llevar adelante correctamente una conversación. El currículo que presenta la OIT intenta mejorar pedagógicamente desde estos ejercicios los 'actos comunicativos' (p. 90):

EJERCICIO 2.D: «¿Cómo escucho lo que dicen en clase?»

a) El/la docente dice algo sin pedir que pongan atención ni que se callen las personas que estuvieran eventualmente hablando

67 Guzmán, V. e Irigoien, M. E. (2000) *Módulo de formación para la empleabilidad*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo (OIT), Montevideo. Este módulo fue aplicado en Argentina, Bolivia y Costa Rica, en torno a programas laborales de cada uno de esos países.

- b) Muy probablemente se podrían esperar reacciones como las siguientes:*
- «No entendí nada».
 - «Disculpe, estaba distraído/a, ¿podría decirlo de nuevo, por favor?»
- c) Ante las reacciones, el/la docente podría, con todo el grupo:*
- anunciar que se trata de un ejercicio de comunicación;
 - conversar sobre lo que es el proceso comunicativo (quién era, en este caso, el emisor/a, quiénes los/as receptores/as y cuál era el mensaje, etc.) (...)
- d) Se sugieren algunas estrategias para escuchar más activamente: – Poner lo escuchado en sus propias palabras – Expresar que se entienden los sentimientos del que habla – Hacer preguntas para asegurarse de que uno/a entiende*
- e) Se solicita que se practique esta «escucha activa» a lo menos una vez al día durante el curso y que, para eso, elijan un/a compañero/a distinto/a cada semana con el/la que practicarán. (p. 103)*

Y un ejercicio más adelante se propone conversar:

EJERCICIO 2.E: «Conversando con los/as demás»

- b) Se les pide a dos participantes que pasen en forma voluntaria hacia adelante y conversen brevemente sobre algo (desempeño de papeles). Sería conveniente que los temas de conversación fueran sobre situaciones laborales tales como, por ejemplo, una conversación entre un/a vendedor/a y su cliente, una conversación entre una persona que ofrece un servicio (plomería, peluquería, reparación de muebles, etc.) y la persona que puede solicitar el servicio. (...)*
- c) Se les pide a otros/as dos participantes que pasen hacia delante y conversen ilustrando un contraejemplo de lo que debe ser una conversación (no se saludan, no se escuchan, sino que cada cual se pone a hablar antes de que termine la otra persona, no resumen ni sacan conclusiones sobre lo que hablaron, no se despiden). (p. 104)*

Luego de estos ejercicios, en primer lugar y para el ejercicio de la escuchar, el docente a cargo de la capacitación en competencias laborales, enfatizará que escuchar bien lo que los otros dicen, para evitar malos entendidos, estar atento a lo que los otros esperan de uno, es una importante capacidad a desarrollar, que aumenta las posibilidades de ingreso al campo laboral, y mostrará cómo una persona podría escuchar mejor a partir de ofrecer ejemplos de las consecuencias negativas por haber escuchado mal; luego, para el ejercicio de la

conversación, el docente deberá introducir la idea de forma y contenido, e insistir en la importancia de una conversación con sentido y bien expresada. Para ello sugerirá algunas estrategias para llevar adelante una conversación: manejar el lenguaje verbal, manejar la voz (en su volumen y pronunciación), manejar las palabras y evitar errores frecuentes como interrumpir, no terminar las frases, hablar muy bajo o gritar, hablar demasiado poco o en exceso, repetir, hablar en forma agresiva o en forma acomplexada (pp. 103-105).

Ahora bien, ¿algo de todo ello se emparentaba con lo que hacía Carina en su trabajo, y con lo que hacía Mercedes? El núcleo o centro de lo que hacen los agentes telefónicos en su actividad laboral se expresaba en estos ejercicios: hablar y escuchar. Y el documento proponía escuchar activamente y conversar adecuadamente, pues ambas habilidades parecían aumentar las posibilidades de ingresar al mercado laboral. Teniendo en cuenta, entonces, como un eco de fondo, a nuestro propio objeto de estudio, avancemos con algunas de las formas en que la OIT planea y ejecuta su pedagogía que, aunque no está necesariamente dirigido hacia los agentes telefónicos, indirectamente nos revelará muchas de las cuestiones que atraviesan algo que parece tan simple como escuchar y hablar.

El módulo de la OIT tiene por objetivo aumentar el grado de empleabilidad de la persona dentro o fuera de un determinado trabajo, y para ello nos presenta ejemplos, estrategias y herramientas a través de diferentes ejercicios. Quienes transiten este tipo de formación, señala el documento, no conseguirán tal o cual conocimiento específico, sino que lo central será adquirir una actitud personal⁶⁸. Los ejercicios ayudarán, se señala en el documento, tanto a optimizar la conducta laboral como a conducir la propia vida, y ello nos ejercitará para aumentar la 'empleabilidad'.

El espíritu que recorre la totalidad de este módulo será el de una invitación a reflexionar sobre nuestras propias conductas laborales, y cómo mejorarlas para volvernos 'empleables'. Este mismo espíritu parece animar todos los documentos de aquellos diversos organismos que mencionamos al comienzo de este apartado⁶⁹, y que actúan como los pedagogos de una época en el ámbito laboral, en tanto actores con alta incidencia en la configuración del mundo laboral, no sólo argentino y regional, sino global.

68 En este mismo sentido, otro de los documentos, (véase Anexo d. Sobre los documentos, Segunda Parte Catalano, A. Avolio de Cols, S. y Sladogna, M., 2004) señala que se requieren (e imponen) cada vez en mayor medida las competencias 'blandas', 'socioemocionales', 'para la vida', según el documento que se tome se dará distintos nombres, pero que centralmente se definen como reglas de acción, modos de relacionarse y de comunicar, con los demás y consigo mismo, y que implican formas más actitudinales que técnicas.

69 Se encuentra un detalle de todos ellos en el Anexo d) Sobre los documentos, Segunda Parte.

La guía de la OIT incluye técnicas pedagógicas para mejorar capacidades variadas, que incluyen lo afectivo–comunicativo en aspectos tales como la comunicación, la cooperación y la autoconfianza; lo cognitivo, como lógica de análisis para entender los distintos factores que están operando en una situación problemática, como cuestión de planificación para manejar recursos tales como tiempo y dinero, y como método de evaluación para controlar y corregir la realización de tareas; y finalmente lo relacionado con la acción, como es actuar con otros como miembro o líder de un equipo, y revisar en forma personal y colectiva si se ha actuado bien para enfrentar y resolver el problema. Los ejercicios ejercitarán tanto aptitudes (como capacidades para desarrollar competentemente una actividad laboral) como actitudes (como ciertas disposiciones del estado de ánimo para ejercer esa actividad)⁷⁰, y a través de ello modelarán una forma de conducta laboral.

Ahora bien, luego de precisar en el comienzo los componentes de la conversación que nos remiten al propio trabajo de los agentes telefónicos, podríamos preguntarnos en qué manera ello se relaciona a optimizar la conducta laboral y conducir la vida, tal era lo que señalaba la OIT que se ponía en juego en los ejercicios que transmite.

Y quizás una de las claves estará en la propia responsabilidad individual.

Notamos que el prefijo ‘auto’ aparece reiteradamente en el documento: palabras tales como autocontrol, autoestima, autocuidado, autonomía, autorregulación, autoconfianza. Y se mencionan diversas habilidades relacionadas a estos prefijos ‘auto’: iniciativa, asertividad, planes de desarrollo laboral personal, capacidad de poseer un abordaje sistémico de la realidad, manejo del recurso tiempo, capacidad de trabajar en equipo y liderazgo, la toma de decisiones.

Las conductas laborales requieren de formas de ser que necesariamente se (trans)forman en una relación que las personas ejercen consigo mismas, y el documento advierte sobre la necesaria introspección sobre nosotros mismos, clave para optimizar la propia conducta laboral.

Veamos algunos ejemplos de ello, distribuidos a lo largo del extenso documento.

En la introducción a la Unidad modular número uno, llamada “Autoaceptación y trayectorias laborales” (pp. 39-81) se señala que “una buena autoestima constituye un elemento central e imprescindible para la empleabilidad” (p. 39), en tanto la autoestima se relaciona al concepto

70 La diferencia entre ambas es pertinente de ser remarcada, dado el objeto que aquí estudiamos. Podríamos decir que se puede ser apto (tener las habilidades necesarias) pero no tener la actitud o disposición para ponerlas en práctica. Lo que llamamos *estilos performativos de actuación* implica que los agentes telefónicos son capaces de poner ambas en práctica simultáneamente en cada llamada (Cf. Apartado 2.2 en esta misma tesis).

de sí mismo que resulta de la valoración que las personas hacen de sí al comparar su autoimagen real con una ideal: de lo que se trata, señala el documento, es de conocerse a sí mismo en la imagen real y en la construcción de una imagen futura positiva y en lo tocante a la formación, con conocerse a sí mismo para poder formarse mejor. Una mejor imagen de sí mismo contribuye a una mayor autoconfianza personal que ayuda a persistir en el mejoramiento de las capacidades personales y en la formulación de planes de desarrollo laboral personal, a que cada uno valore sus capacidades y recursos y a que tenga la confianza suficiente para desarrollar su proyecto personal.

Una de las cuestiones decisivas será lograr una mayor atribución de control: internalizar que, si bien existen muchas condiciones externas que dificultan o impiden su desarrollo, no se puede olvidar “el papel de las personas en la conducción de sus vidas” (p. 41). En base a estas conceptualizaciones se invita a realizar una suerte de introspección en un sí mismo y en la conducción ejercida en torno al mundo laboral, al mismo tiempo que se invita a utilizar técnicas pedagógicas para optimizar la conducta laboral.

Uno de los ejercicios, denominado «Tratando de conocernos mejor a nosotros/as mismos/as» señala la conveniencia de entender “cómo uno/a mismo/a puede verse distinto/a de lo que es, tanto para peor como para mejor y la conveniencia de tratar de conocerse a sí mismo/a en la forma más precisa posible” (p. 50), para luego ejercitar pautas de conocimiento corporales que invitan a preguntar sobre el significado del cuerpo, de qué forma “cuento con este capital”, cómo lo cuido y cómo le puedo sacar mayor provecho, pero a la vez cuidarlo para el futuro (p. 52). Luego el ejercicio propone pasar del conocimiento de las características del cuerpo hacia las características psicológicas de uno mismo, y concluye con la invitación a una autoevaluación sobre cómo se podrían mejorar algunas reacciones de las personas que los perjudican en sus estudios y sus trabajos (por ejemplo, cómo se reacciona ante una queja de un cliente).

En otro de los ejercicios, denominado «Pequeñas cosas que me hacen sentir bien» se enfatiza la importancia de tratarse bien a sí mismo y no sólo a los demás. Señala el documento que “El autocuidado y el buen trato consigo mismo/a es básico para sentirse bien, tener confianza en sí mismo/a y trabajar bien. El buen trato puede empezar por tratarse bien a uno/a mismo/a” (p. 57). Allí también se señala cómo este autocuidado se relaciona con la capacidad de iniciativa: la iniciativa de tratarse bien a uno mismo puede ayudar también a tener iniciativa en el trato con los demás y concluye que es importante que cada persona sea proactiva y no sólo reactiva en su vida. En el ejercicio que le sigue, denominado «Las cualidades que me interesa

desarrollar» el documento plantea a los participantes que piensen y anticipen las cualidades que quieren desarrollar para aumentar su empleabilidad, y a través de ejercicios se solicita a los participantes que trabajen libremente las cualidades que aprecian y posteriormente “analicen si están cerca o lejos de las cualidades que, desde el mundo, del trabajo se están comunicando como muy valiosas”, y en este sentido señala que la paciencia y la perseverancia, cualidades quizás sin tanto marketing, son “tan útiles en el trabajo como la capacidad de tomar riesgos frente a ciertas situaciones” (pp. 64-65). Concluye enfatizando la importancia de tener iniciativa para relacionarse con los otros y emprender acciones sin necesidad de que alguien esté siempre impulsando a hacerlo.

En la introducción a la Unidad modular número dos llamada “Pertenencia y cooperación” (pp. 84-112) se señala que la comparación con los demás sirve para conocer y ejercitar las cualidades positivas que se tiene para ingresar a un empleo, y desarrollar las que no se tiene para elevar su empleabilidad (p. 86). Y luego se transmite, en uno de los ejercicios, denominado «Afirmándonos frente a los/as demás» que las personas deben “aprender a pedir lo que se quiere, a formular correctamente un problema, a hacer y recibir elogios, a defender los derechos propios, a decir que ‘no’ cuando corresponde hacerlo, sin temor, pero dando razones valederas y sin gritos ni rabia”. El ejercicio consiste en la representación de situaciones conflictivas en las que la persona debe ser capaz de reconocer y defender sus derechos. Y, en función de este ejercicio, se señala que la conducta ‘asertiva’ es difícil de trabajar en la mayoría de los grupos, ya que habitualmente existe un aprendizaje anterior de conductas agresivas (reacciono y respondo mal) o elusivas (eludo dar respuesta, me aílo, me callo para no involucrarme o para evitar ser herido). Es clave trabajar este aspecto, en tanto “la asertividad es un componente fundamental en el desarrollo de la autonomía y la habilidad de autorregulación” (p. 106), y asocia el nivel de autoestima y el grado de convicción de las personas sobre sus necesidades y opiniones como aspectos altamente influyentes en el grado de su asertividad. Y ello se expresa, concluye el ejercicio, “en la postura corporal, en los gestos, en la expresión facial, en el tono de voz, en la mirada, en la claridad de lo que se comunica”.

En la Unidad modular número tres llamada “Aprendiendo a enfrentar los problemas” (pp. 114-140) se transmiten en uno de los ejercicios, denominado «Identificando los problemas cotidianos y ordenándolos según su importancia», (y que se combina a los que le siguen: «Tratando de mejorar nuestra manera habitual de enfrentar los problemas» y «Elaborando un plan para resolver problemas») varias cuestiones: para la empleabilidad, la capacidad de

jerarquizar es una capacidad altamente valorable y que le servirá mucho a un trabajador para distinguir prioridades en su vida familiar y en su trabajo y actuar en consecuencia; luego se señala que ser capaz de tomar decisiones es una capacidad muy valorada actualmente; y finalmente se plantean estrategias efectivas para resolver los problemas al abordar una realidad que se debe saber compleja. En función de ello, plantea el ejercicio, uno mismo se debe plantear la pregunta sobre qué capacidad personal se debe trabajar especialmente en este caso, y pensar si las alternativas se encuentran en saber escuchar, saber conversar, autocontrolarse, entre otras posibles estrategias.

Hemos recorrido ya extensamente este documento, hagamos un alto aquí para reflexionar sobre sus alcances.

El documento de la OIT (y en el mismo sentido irá el documento del Banco Interamericano de Desarrollo que se analiza a continuación) refleja en forma acabada una suerte de guía práctica para enseñar y transmitir conductas deseables en el ámbito laboral a través de simples ejercicios y ejemplos, es decir, fue visiblemente diseñado para orientar las conductas laborales, y funciona así como reglas prácticas para la acción, sustentadas en una promesa: una adaptación exitosa al trabajo y, más aún, una forma de alcanzar el éxito en los proyectos que se emprendan en la vida. Y transmite una serie de habilidades, cualidades y capacidades para lograrlo. Podemos sacar algunas conclusiones sobre ello.

En primer lugar, todos los documentos que analizamos coinciden en señalar una evidencia: el mundo laboral se ha vuelto más vertiginoso. Uno de los documentos citados lo diagnosticaba como un mundo laboral que se concibe como en cambio permanente y que desde las empresas requiere hacer frente activamente a continuas situaciones dinámicas y novedosas. Lo significativo de esta constatación para nuestra tesis consiste en señalar cómo esta vertiginosidad se vincula a la proliferación de programas laborales para lograr una adaptación a tal vértigo: no viene dada la actitud personal necesaria para “hacerle frente” a tal vértigo, sino que se construye.

En segundo lugar, señalemos que no es menor el hecho de que este tipo de programas laborales sean habitualmente dirigidos a poblaciones vulnerables. Lo que estos documentos muestran quizás tengan como punto distintivo el grado de detalle para establecer en currículos, y transmitir en forma de competencias, acciones que podríamos pensar como automáticas, como escuchar y hablar. Nuevamente el texto de Hoschild (2003) nos viene a la mente: así como sucedía con el trabajo de las azafatas y los cobradores, que provenían de

hogares que la autora caracteriza como de clase media, las empresas de CCs contratan habitualmente jóvenes que en mayor medida parecen provenir de estos hogares.

El direccionamiento de los programas laborales hacia poblaciones vulnerables nos indica que no son primariamente este tipo de jóvenes de los CCs a quienes se dirigen tales programas. Pero quizás resida allí todo el potencial heurístico de estos documentos.

En base a lo ya visto junto a Hoschild, sabemos que desde el seno familiar –y luego ello se replicaba en la educación formal- se diferenciaba el tipo de crianza por el que se pasaba según el nivel socioeconómico del hogar: los jóvenes de hogares de clases medias crecían con una crianza que tenía por valor las reglas de sentimientos y la administración de los propios sentimientos⁷¹. Agreguemos ahora una distinción esencial que marcaba la autora: al trazar un paralelo entre hogares de clases bajas y medios en función de castigos ejercidos por alguna autoridad, se hace visible que a los jóvenes de hogares de clases bajas se los castiga por sus comportamientos, mientras que a los jóvenes de hogares de clases medias se los castiga por no administrar su ira (p. 158). Parecería volverse más claro que estos últimos han pasado por más largos procesos de transmisión y educación en cuanto a competencias socioemocionales. Quizás si nos decidíamos simplemente a analizar lo que sucede con estas competencias socioemocionales dentro de los CCs, no habríamos podido descubrir qué es lo que hacen los agentes telefónicos en tanto grupo laboral, pues mucho de lo que sucede en su actividad laboral en los CCs se toma como algo natural que, sin embargo, ha sido construido a lo largo de los años, y los CCs simplemente refuerzan tal construcción (¡y se ahorran vaya a saber uno cuántos años de enseñanza y transmisión de competencias!).

En tercer lugar, para concluir, nótese que hemos hablado de ‘responsabilidad individual’ como lo que en esta guía se fomenta. Ello se volvía explícito cuando el documento señalaba que se debía internalizar que cada uno ejerce un papel decisivo en la conducción de sus vidas. Aun cuando las condiciones externas no sean las más favorables –que suponen, por ejemplo, un mundo laboral en transformación permanente- el documento insistía en que una de las cuestiones decisivas sería lograr una mayor atribución del control sobre el propio destino: ¿cuánto de esta responsabilidad individual se traduce en una actitud interior de los agentes telefónicos y en qué formas se expresa tal actitud? En efecto, este tipo de programas, al transmitir y justificar la preponderancia de cierto tipo de competencias (y no otras) a ejercer en el ámbito laboral, parecen tener importantes implicancias, en tanto consolidan una actitud interior de las personas ante el mundo laboral, o, en otras palabras, y si posamos nuevamente

71 Cf. Sección 1.1.2

la mirada sobre los agentes telefónicos, consolidan una conducta laboral que internaliza una nueva relación de autogestión de las propias palabras, cuerpos y actitudes.

3.2.2 Las habilidades socioemocionales como proyecto del ser moderno

Desde hace unos años existe un interés mundial tanto de sectores gubernamentales como no gubernamentales, por identificar y desarrollar aquellas competencias que requieren los jóvenes, no sólo en el mundo laboral, sino que les permita desarrollar su proyecto de vida, atendiendo las diferentes dimensiones del ser que son privilegiadas en el mundo moderno.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Año 2015⁷²

La cita del comienzo forma parte de un reciente documento del BID -organismo multinacional que asesora y ejecuta programas laborales en todo el mundo- que funciona como una guía práctica pensada para aquellas organizaciones, empresas y profesionales que brindan cursos de formación laboral y que tienen por objetivo “*mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de América Latina y el Caribe, en una alianza de empresas, gobierno y sociedad civil*” ⁷³ (p. ii), siendo un proyecto financiado junto a otros actores, entre los que se encuentran la recién mencionada OIT, y la consultora Manpower, de la cual analizamos un documento en el capítulo primero.

Allí se diagnostica que el mundo actual es cada vez más competitivo y con condiciones económicas y laborales adversas, y en este entorno es clave poder dotar a los jóvenes de las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse. Estas herramientas serán cierto tipos de ‘competencias’, que el documento denomina como ‘competencias socioemocionales’, cuyo mejoramiento alumbró grandes promesas: tales competencias contribuirán a la ‘empleabilidad’, a través de lo cual se podrán mejorar el desempeño de los jóvenes en el trabajo, tanto como contribuirán a una más prospera inserción social, al ampliarse las posibilidades de realización y de éxito en los proyectos que se aborden en diversos ámbitos de la vida.

72 Véase González Ávila, L. Cardona Vasco, C. (2015, p. 13) *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

73 Junto a estas y otras organizaciones esta iniciativa es lanzada en la Cumbre de las Américas en el año 2012, y durará diez años, buscando mejorar la empleabilidad de un millón de jóvenes vulnerables.

Este tipo de competencias promueven un tipo de sujeto en donde lo laboral y lo vital no se entienden como ámbitos estancos, ya que abordan distintas dimensiones del ser y tienen una importancia clave para el éxito del joven en los diversos ámbitos de su vida: el documento taxativamente señala que en la formación laboral “la elección de competencias no debe limitarse a una perspectiva de habilitar para una formación determinada, sino de formación para la vida” (p. 25).

La guía tiene como objetivo formar en las capacidades de una población vulnerable en tales competencias, y el BID actúa, se aclara en el documento, como un puente entre el sector educativo y el sector productivo a través de programas de empleo juvenil, educación técnica y formación para el trabajo, elaborando diseños curriculares basado en competencias, los cuales tiene como punto de partida el perfil profesional deseado y los desempeños esperados, determinado por los potenciales empleadores: tal demanda es la que justifica centralmente su pertinencia y empleabilidad. En este sentido, la guía enfatiza que ya existen consensos del sector educativo y productivo sobre cuáles son las competencias socioemocionales más críticas en el marco de una economía global, y son las ligadas a los sectores económicos emergentes y de mayor crecimiento: en base a datos de la OIT se señala que el sector que tendrá mayor crecimiento en los próximos años será el de servicios, el cual requiere de habilidades como comunicación, empatía y orientación al servicio.

Al llegar a este punto, comenzamos a pensar en los puntos de contacto que este tipo de competencias tenían con lo que hacía un agente telefónico en su actividad laboral: ¿qué hacían Mercedes y Carina sino desarrollar cotidianamente estas competencias en los CCs en los que trabajaban, al gestionar a los clientes?

Veamos entonces, si el contenido de esta guía nos ofrecía nuevas claves sobre las formas de hacer y ser de los agentes telefónicos.

La guía define a las competencias como un conjunto de “capacidades, habilidades, destrezas y actitudes vinculadas con una tarea concreta y desempeño determinado” (p. 12). Así, se expresan a través de unos criterios de desempeño observables y dan cuenta de un proceso y un resultado esperado, que puedan ser objeto de una certificación⁷⁴.

74 Otra de las definiciones de competencias se encuentra en otro de los documentos del BID (2004, donde se señala que: “Las competencias laborales pueden ser definidas como un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes”. Véase Catalano, A. Avolio de Cols, S. y Sladogna, M. (2004, p. 39). En un texto publicado recientemente que aborda las formas de implicación en el trabajo, Diego Álvarez Newman presenta un cuadro sobre la cantidad de normas de competencia laboral elaboradas por diversos sectores de

Y promueve especialmente las ‘competencias socioemocionales’ que se definen como “conocimientos, actitudes y habilidades que se requieren para desenvolverse en el contexto actual y contribuir en los distintos ámbitos de la vida: personal, social y laboral” (p. 18)⁷⁵. Y enumera una serie de pautas para diferenciarlas de las competencias específicas y las básicas⁷⁶: son aquellas competencias que pueden y deben aplicarse en diferentes áreas y campos de trabajo y permiten el desarrollo de nuevas capacidades; son aquellas competencias que se vuelven necesarias para desempeñarse exitosamente en diferentes ámbitos de la vida, no sólo el laboral, sino también el familiar, social u personal; son aquellas competencias que refieren a habilidades y destrezas del ser, consigo mismo, en su relación con los demás y con su entorno (es decir, no hacen centralmente referencia a conocimientos técnicos); finalmente, son aquellas competencias que para ser desarrolladas demandan mayor tiempo que otro tipo de competencias, pero su ventaja es que no pierden vigencia con los cambios del contexto, en tanto permanecen a lo largo de la vida (p. 19).

Una vez identificadas las competencias socioemocionales que se buscan desarrollar en los programas laborales, y puestas en ejercicio a través de la formación laboral, la guía señala que el siguiente y último paso será la evaluación de las competencias socioemocionales.

La evaluación será una instancia clave para la incorporación de las competencias socioemocionales (p. 22). La guía nos informa de un conjunto de pruebas estandarizadas como las más usadas en el tipo de programas laborales⁷⁷, que incluyen formación en

actividad en el período 2004-2010 en Argentina, estando tres de estas normas certificadas en el sector de *Contact Centers* (2018, p. 289).

75 Es interesante traer aquí la definición que realiza el Banco Mundial sobre lo que en este documento se denomina ‘habilidades socioemocionales’ (similares a las competencias socioemocionales que define el BID): las define como “la amplia gama de habilidades maleables que permiten navegar a los individuos en las situaciones interpersonales y sociales de forma efectiva”. (Véase en Anexo d. Sobre los documentos: Guerra, N., Modecki, K. y Cunningham, W., 2014, p. 5). Si se trata de habilidades maleables, ello abre la posibilidad de orientarlas y (trans)formarlas hacia ciertas direcciones (y no hacia otras), lo que nos remite tanto a lo que discutiremos con Weber como con Foucault en el próximo apartado.

76 Se define a las competencias específicas como las propias de un área de desempeño; y a las competencias básicas como aquellas que deben ser adquiridas en la formación básica como lecto-escritura y matemáticas (p. 12).

77 Para ilustrar el contenido de tales pruebas señalemos un caso real que trae el documento sobre un programa laboral paraguayo, donde se ha realizado una ‘evaluación diagnóstica’ que tiene como objetivo definir y caracterizar la situación de partida en relación a la empleabilidad de un grupo de jóvenes: se utilizará un método de encuesta como primer paso para identificar y analizar los condicionamientos sociales, de género, económicos, educativos, y de experiencias adquiridas en ámbitos laborales o extralaborales. Luego se harán entrevistas por competencias para identificar personas con potencial para desempeñarse en una organización y cuestionarios de autopercepción para identificar los intereses del entrevistado. Luego vendrán los test psicométricos para identificar habilidades de fluidez verbal, razonamiento numérico y verbal, y finalmente las evaluaciones grupales para medir las actitudes que resaltan en cada persona. Señalamos estas diferentes evaluaciones, en tanto se

competencias socioemocionales, que miden, entre otras cuestiones competencias de liderazgo, comportamiento en situaciones de conflicto, autoestima, habilidades para relacionarse con otros, orden, empatía, comunicación, entusiasmo sobre los intereses a largo plazo, consistencia en los intereses y ambición, persistencia del esfuerzo a pesar del fracaso o la adversidad⁷⁸. Y un aspecto importante a remarcar aquí es que la intención de los programas laborales es que los propios jóvenes que forman parte de ellos deben ser capaces de reconocer la importancia de la evaluación a la que están sujetos; digamos, la importancia de sujetarse a la evaluación constante e, incluso, llevar la sujeción hacia la autoevaluación.

Ahora bien, dicho todo esto, ¿cómo definir tales competencias socioemocionales? Habíamos sugerido que confeccionáramos en este apartado una suerte de manual que tenga por detrás el eco de lo que los propios agentes telefónicos hacen. Aboquémonos entonces a ello.

Se han definido desde diversos organismos, internacionales, regionales y nacionales, a partir de los programas laborales en desarrollo en el mundo, los principales tipos de habilidades, cualidades y capacidades que incluyen las competencias socioemocionales. El documento del BID aquí presentado las identificará (p. 20), pero definirá sólo algunas de ellas, es por ello que traemos también a los demás documentos analizados para mostrar sus definiciones⁷⁹. Comencemos por las habilidades que forman parte de las competencias socioemocionales⁸⁰:

-*comunicación*, como una habilidad básica para dar y recibir información, y para transmitir ideas y opiniones a quienes nos rodean. Se destaca la importancia de conocer a la audiencia y comprender cómo necesitan recibir la información para comunicar correctamente (OCDE);

-*resolución de problemas*, como una habilidad ligada al pensamiento a través del cual podemos reconocer las señales que identifican la presencia de una dificultad para el desarrollo

relacionan a lo que varios de nuestros entrevistados nos señalaron como algunas de las modalidades de evaluación que se tiene al ingresar a los CCs. Muchos señalaban que les había resultado fácil la instancia de evaluación de ingreso, quizás no tenían en cuenta que portaban competencias ya naturalizadas en ellos que, justamente, eran las que requerían los CCs y para las cuales conseguían personas ya formadas previamente por el medio familiar y educativo.

78 Este último indicador se relaciona al concepto de ‘resiliencia’, que –según señala el documento– se vuelve clave en uno de los programas laborales impulsados por el BID, y explica cómo se lo transmite en ellos: se parte del reconocimiento de las experiencias difíciles que deben o han debido afrontar los participantes de los programas laborales, al ser parte de un contexto adverso, pero se les enseña cómo capitalizar tales adversidades en su favor (p. 31).

79 Además de los ya citados documentos del BID y la OIT, se utilizaron para estas definiciones los documentos del Banco Mundial y la OCDE. Véase en Anexo d) Sobre los documentos: Guerra, N., Modecki, K. y Cunningham, W. (2014), y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (S/Fecha).

80 Al final de cada definición y entre paréntesis se coloca el organismo del cual se toma principalmente la referencia.

normal de una tarea y se recolecta la información necesaria para resolver los problemas detectados y elegir e implementar las mejores alternativas de solución (BID);

-toma de decisiones, como una habilidad ligada al pensamiento que requiere de análisis y reflexión, y el conocimiento que toda decisión tiene una consecuencia que la persona debe estar dispuesta a asumir (OIT).

Sigamos con las cualidades que forman parte de las competencias socioemocionales:

-actuar de manera autónoma, como cualidad que hace referencia a la responsabilidad de los individuos para manejar sus vidas y tener en cuenta el contexto (OIT);

-seguridad, cualidad que incluye creencias y sentimientos sobre las capacidades de eficacia de uno en sí mismo, en forma general y en contextos específicos. También incluye un autoconcepto realista y sentimientos positivos hacia uno mismo, a menudo denominados autoestima o confianza en uno mismo (Banco Mundial);

-motivación, como cualidad que se orienta hacia objetivos de rendimiento y un enfoque de dominio para poder lograr el objetivo deseado (Banco Mundial);

-(auto)control, como una cualidad que incluye una gama de habilidades autorreguladoras para modular y/o restringir los impulsos o reacciones inmediatas a los estímulos. Las habilidades de control pueden tomar la forma, por ejemplo, de un enfoque efectivo de la atención, inhibir una respuesta impulsiva; también se vuelven importantes para la resolución de problemas, ya que les permiten a las personas "detenerse y pensar" antes de actuar y responder de manera controlada en lugar de automática (Banco Mundial);

-iniciativa, cualidad que muestra un componente activo, que se relaciona a la agencia personal y a la internalización de la creencia de que los resultados dependen de las propias acciones más que del destino o azar (Banco Mundial);

-orientación ética, como una cualidad del carácter que se define por un comportamiento basado en principios, entre los más relevantes: honestidad, seguimiento de reglas, imparcialidad, actuar de forma responsable (Banco Mundial).

Finalicemos con las capacidades que forman parte de las competencias socioemocionales:

-trabajo en equipo, como la capacidad de trabajar de manera complementaria, aunando esfuerzos y disponiendo las competencias de cada cual en torno a un objetivo común, generando un todo que es mayor que la suma de las partes (BID);

-interactuar en grupos heterogéneos, lo cual obedece a la capacidad de poder comunicarse con otros, e implica relacionarse bien con otros, cooperar y trabajar en equipo, manejar y resolver conflictos (BID);

-usar herramientas de forma interactiva, como capacidad para interactuar efectivamente con el ambiente, y saber cómo adaptar esas herramientas a sus propios fines, incluyendo realizar un uso interactivo del lenguaje, los símbolos y los textos, un uso interactivo del conocimiento, la información y la tecnología (BID).

Para concluir este apartado repasemos y explicitemos con precisión qué tipo de asociaciones podemos encontrar entre este tipo de formación laboral que se transmite desde diversos organismos globales, y el trabajo que realizan los agentes telefónicos.

En primer lugar, afirmemos que las competencias promovidas en la actualidad se corresponden con las que son ejercidas en las prácticas laborales de los agentes telefónicos: los CCs como lugar de habilidades no relacionadas esencialmente a lo técnico, sino donde se utilizan centralmente competencias, 'laborales generales', 'genéricas', 'transversales', 'para la vida', 'blandas', 'clave', 'no-cognitivas', todas ellas sinónimos de lo que el documento del BID define como 'competencias socioemocionales' (p. 17); lo que también significa que no se reduce su uso a una empresa sino a muchas empresas: si los agentes telefónicos están poco más de dos años en promedio en los CCs -al menos entre quienes nosotros entrevistamos-⁸¹, igualmente seguirán formando y usando dichas competencias en su vida laboral futura.

En segundo lugar, al enumerar las habilidades, cualidades y capacidades presentes en las competencias socioemocionales, y al trazar un paralelo con la actividad de los CCs, descubrimos que éstos se vuelven empresas fructíferas en la producción de indicadores de medición de desempeño de tales competencias socioemocionales: los CCs se vuelven una actividad que a través del tiempo logra hacer cada vez más refinadas observaciones y evaluaciones directas del desempeño laboral en tiempo real, y que produce devoluciones de tales desempeños en forma periódica (las normas COPC descritas en el primer capítulo de esta tesis son un ejemplo de ello).

En tercer lugar, y como última reflexión, querríamos volver sobre aquella pregunta del comienzo sobre lo que tienen de común los agentes telefónicos: nos gustaría afirmar ya aquí que en el centro de lo que tienen en común se encuentran estas competencias socioemocionales.

En base a nuestro propio manual de instrucciones pudimos encontrar que lo decisivo en el trabajo de los agentes telefónicos pasa por una correcta gestión de estas distintas habilidades, cualidades y capacidades presentes en las llamadas 'competencias socioemocionales', las cuales desdibujan lo estrictamente laboral de la conducta, al intentar modelar una conducta de

81 Cf. Apartado 2.2

vida. Entonces, la orientación de la conducta laboral entre los agentes telefónicos parece encontrarse *entre* lo laboral y lo vital: las denominadas 'competencias socioemocionales', en su fomento de formas de hacer y de ser en el trabajo, implican reflexionar sobre un ámbito laboral que se presenta como una instancia de gestión de formas de actuar, de pensar y de sentir -instancia de producción de modos de subjetivación-, y ello en torno a un sí mismo, a los demás y al entorno del mundo laboral. Se encuentra en formación un sujeto laboral. Pero también se encuentra en formación una determinada forma de ser sujeto en todos los ámbitos de la vida.

El desafío será entonces captar cómo se articulan estas dimensiones de este sujeto. Hacia allí nos dirigimos y, al llegar a este punto, esperamos poder terminar de dar forma a nuestro problema.

3.3 Los agentes telefónicos como sujetos laborales

El trabajo modela nuestra conducta en el trabajo, y las competencias socioemocionales, como hemos visto, le darán un contenido central a lo elaborado en el ámbito laboral. Y si tales competencias, como vimos, se vinculan íntimamente ya no sólo con formas técnicas del hacer, sino con una conducción de vida y las formas de ser de uno mismo, podríamos preguntarnos no sólo como ese sí mismo orienta sus acciones a lo que hace, sino cómo ese sí mismo actúa sobre sí mismo. Esto, que quizás aún parezca un juego de palabras, nos obliga a una reflexión más detenida.

Aquí la noción de sujeto laboral se vuelve útil, en una doble acepción, como un sujeto sujetado (estamos atados a un orden laboral, necesitamos trabajar para subsistir en organizaciones habitualmente preexistentes a nosotros), pero también en nuestro tránsito por ámbitos laborales nos volvemos sujetos subjetivados (que nos formamos y transformamos como personas). La orientación de las conductas laborales –ya sea que intentemos desujetarnos o sujetarnos a los lazos que nos unen a las empresas- nos produce como sujetos laborales.

Un primer interrogante que se desprende de ello es: ¿en qué medida son autónomas o heterónomas nuestras conductas laborales? ¿Desde dónde y hasta dónde nos sujetamos o desujetamos en el ámbito laboral?

Ahora bien, ¿pueden sernos útiles y de qué forma algunas de las reflexiones de Weber y Foucault? La respuesta debe buscarse hacia las formas que ambos autores propusieron para pensar la (auto)formación de sujetos.

Tanto desde Foucault como desde Weber encontrábamos claves para comprender acabadamente que implicancias tenía aquello de conducirse entre lo laboral y lo vital que asignábamos a la orientación que tomaban las conductas laborales de los agentes telefónicos, y ambos también nos daban nuevas pistas para entender la manera en que los agentes telefónicos reglamentan su vida laboral.

Encontramos importantes convergencias entre ambos autores. Sobre ello, Colin Gordon (1987), señala que, si bien Foucault había tratado en sus primeros libros la cuestión de cómo los seres humanos se transforman en sujetos, resaltaba que esta temática había sido explorada en términos de “efectos heterónomos de poder”, siendo la subjetivación investigada como sujeción; sin embargo, como es bien sabido y nos recuerda Gordon, en etapas más tardías de su obra Foucault investiga en mayor medida la autonomía personal y sus prescripciones para dar cuenta de la (auto)formación de sujetos. Y Gordon encuentra marcadas conexiones entre esta última etapa de la obra de Foucault y la obra de Max Weber: incluso señala que al final de su vida Foucault se interesó particularmente por la sociología de la religión weberiana. En este mismo sentido, López Ruiz (2014) señala las convergencias entre la obra foucaultiana y la weberiana, ya marcadamente visible desde los cursos que pronuncia Foucault en el *College de France* desde finales de la década de 1970, donde el autor francés define su concepto de ‘gubernamentalidad’ como ‘la manera en la que se conduce la conducta de los hombres’. López Ruiz muestra que al volcar Foucault sus intereses intelectuales sobre las formas de racionalidad aplicadas por el sujeto humano a sí mismo su preocupación se acerca mucho a la preocupación de Weber por los modos de orientación y conducción de vida. López Ruiz, al señalar similares inquietudes, concluye que se vuelve evidente, tanto en Weber como en Foucault, el interés por la conducta y las formas en que los hombres se dirigen y son dirigidos (p. 192).

En esta dirección se hará un análisis de las nociones de ‘conducción de vida’ y ‘gobierno’, que busca articular los aportes de Max Weber, en una serie de estudios (y proyectos de estudios) ligados al mundo laboral, principalmente elaborados entre los años 1908-1910, junto a los aportes de Michel Foucault, en una época tardía de su obra (especialmente lo elaborado entre los años 1978 y 1984). Su significatividad reside no sólo en articular a estos dos autores clásicos para pensar un fenómeno laboral, sino también en presentar algunos textos de sus

obras que no están entre sus aspectos más conocidos o trabajados, pero que sin embargo son de una enorme importancia para reflexionar sobre la manera en que las conductas de los sujetos se forman y transforman en la actualidad.

3.3.1 La promoción de una actitud interior

...los componentes más importantes de la actitud interior respecto a la propia vida son, por un lado, aquellas cosas que son tan evidentes a un determinado estrato de la población que, precisamente por ello, no se manifiestan, y, por otro lado, cosas inconscientes porque se deben a innumerables influencias imperceptibles del propio medio específico.

Max Weber. *La sociología industrial*⁸²

¿Qué componentes hay por detrás de nuestras acciones, o, mejor, qué hay por delante de nuestras acciones, dado que se encuentran atravesadas por lo imperceptible y naturalizado de lo cotidiano? ¿Cómo captar la actitud interior respecto a la propia vida?

Max Weber tradujo estas inquietudes, quizás de trazos filosóficos, en una forma de abordaje empírico en lo que proyectaba serían sus estudios sobre el trabajo en la gran industria.

Veamos lo que Max Weber escribía hace más de cien años sobre la esfera laboral:

...la fatídica significación de la estructura de este singular «aparato» que la organización de la producción de la gran industria le «ha puesto sobre la cabeza» a la población (...) el <aparato>, tal como es en la actualidad, y con las consecuencias que tiene y que van a ser investigadas aquí, ha transformado el rostro espiritual del género humano casi hasta no poder reconocerlo y lo seguirá transformando.

82 Utilizamos principalmente para elaborar este apartado lo consignado en la bibliografía como Weber (1994), texto publicado en idioma castellano en un libro que se nombró (no por el autor) *La sociología industrial*. En portugués, una recopilación similar (no idéntica) de estos textos weberianos sobre el trabajo industrial se ha llamado *A Psicofísica do Trabalho Industrial*, publicado en el año 2009. Mencionamos esta edición para ver dos enfoques algo distintos, aunque complementarios (sociología, psicología del trabajo) en torno a estos temas laborales tratados por Weber y desde las cuales se introdujeron en países latinoamericanos.

En estos estudios inconclusos desarrollados en la primera década del siglo XX, Weber señala la necesidad de captar el desarrollo de un nuevo tipo de carácter a partir del desarrollo de la gran industria⁸³, y señalaba que la fábrica moderna, con su sistema organizativo de producción, en línea con una tendencia de racionalización⁸⁴ del trabajo, tendría consecuencias culturales que excedían el mero ámbito laboral:

con su jerarquía de puestos, con su disciplina, con el encadenamiento de sus obreros a las máquinas, con el hacinamiento y, al mismo tiempo, el aislamiento de los obreros...con su terrible aparato calculador, que se introduce hasta en el movimiento más sencillo de los obreros, tiene unos amplios efectos sobre los hombres y sobre su «estilo de vida», que le son totalmente específicos y propios...espíritu que vive actualmente en este terrible caparazón y nadie puede ni siquiera imaginar con qué consecuencias

Weber marcaba que tal caparazón⁸⁵ mostraba un problema que excedía la cuestión de definir un tipo de dirección socialista o capitalista a dicho sistema, y se mostraba impresionado, como se desprende de sus palabras, por las transformaciones que traía aparejado el uso de la máquina en la gran industria: el autor alemán afirmaba que el orden económico moderno se ligaba a los presupuestos técnicos y económicos de producción en función de las máquinas utilizadas por la gran industria, y ello orientaba con una presión avasallante el estilo de vida de todos los individuos que nacen dentro de ese engranaje, y no solamente los individuos que fueran económicamente activos.

83 Este estudio no fue desarrollado tal cual estaba planificado. Muy ambicioso en cuanto a su alcance, apenas pudo ser comenzado. Sin embargo, disponemos de diversos apartados publicados sobre tal estudio en su fase inicial, que dan cuenta cabalmente de los intereses centrales de Weber que, incluso, atraviesan toda su obra: diversos autores han notado su importancia en este sentido (Hennis, 1983; Gordon, 1987; López Ruiz, 2018; Whimster, 2018).

84 Para evitar confusiones por los múltiples sentidos que suele tener el término racionalización remitimos al propio Max Weber (2012, p. 372): “De entrada hay que volver a recordar que «racionalismo» puede significar cosas muy diferentes. Según se piense en el tipo de racionalización que por ejemplo practica el sistematizador reflexivo de la imagen del mundo, es decir, dominio teórico progresivo de la realidad a través de conceptos abstractos cada vez más precisos, o se considere la racionalización en el sentido de logro metódico de un objetivo práctico determinado a través de un cálculo cada vez más preciso de los medios adecuados”. (El subrayado es nuestro y expresa la definición que permite trazar algunos puentes entre los intereses de Weber y una investigación empírica acotada como la planteada en esta tesis).

85 Esta metáfora del caparazón es utilizada por Weber hacia el final de *la Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, publicado en el año 1905. Aquí utilizamos la publicación del año 2011 de este texto, edición a cargo de Francisco Gil Villegas, quien realiza una extensa nota crítica para demostrar la pertinencia semántica de la metáfora del caparazón por sobre la más difundida de <jaula de hierro>. Para seguir ambas cuestiones detalladas aquí, véase, respectivamente, Weber (2011, p. 248 y pp. 254-255).

Uno de los autores que se ha especializado en la obra weberiana, Sam Whimster, señala en uno de sus textos (2018) que en la época que Weber escribía sobre la gran industria (especialmente entre los años 1908 y 1910) la racionalización del sistema capitalista se materializaba en una economía de gran escala y en grandes fábricas, donde imperaba una dura disciplina laboral para extraer de la fuerza de trabajo la mayor rentabilidad posible. A través del control del comportamiento que formaba parte de aquella dura disciplina, señala Whimster, se alcanzaba un modo de conducir la vida tanto sostenible como resiliente. Y Whimster identifica allí puentes entre estos estudios sobre el trabajo y los estudios weberianos sobre la religión, a través de la noción de conducción de vida.

Mencionemos también aquí a Wilhelm Hennis en un texto publicado en el año 1983. Allí señala el autor que en el año 1908 en la introducción metodológica para la encuesta sobre selección y adaptación de los trabajadores (elección de profesión y destino profesional) a la gran industria, Weber se pregunta sobre las características de los cambios en el destino profesional y en las cualidades profesionales y 'humanas' a los que ha conducido la utilización moderna del capital. Allí, señala Hennis, quienes serían los colaboradores de una encuesta de amplio alcance “son estimulados insistentemente a esforzarse por investigar las cualidades «ánimicas» generales de los trabajadores, sus «peculiaridades caracterológicas»”⁸⁶, problemas conceptuales para los que Weber entendía que la psicología de entonces no podía captar adecuadamente al investigar orientados por conceptos cuantitativos (y menciona como ejemplos, la búsqueda de captar cualidades anímicas en ‘intensidad’ y ‘duración’ de las ‘sensaciones’).

Hennis encuentra aquí los trazos que demuestran dónde se encontraba el problema principal que Weber deseaba abordar en estos estudios: la dimensión cualitativa del comportamiento, el “carácter” humano, qué tipo de hombre y “conducción de vida” se ha ido conformando en la época moderna. Este último término en Weber no es meramente una conducta: no es el análisis de algo individual ni una acción aislada, sino que se trata de una suerte de método de vida, cada vez más racionalizado, de un grupo humano en un contexto social.

Tanto Whimster como en Hennis destacan que en sus estudios de sociología de la religión como en estos de sociología de la industria que ahora nos ocupan, Max Weber se interesa por estas cuestiones⁸⁷.

86 Hennis (1983, pp. 90-91).

87 Y también en otros estudios proyectados que no llegan siquiera a comenzarse, como un estudio sobre la prensa.

Profundicemos sobre el contenido de estos estudios (y proyectos de estudios) sobre el trabajo: las reflexiones de Weber podrían ser útiles en vistas de nuestro propio objeto de estudio.

La cuestión última que le interesa a Max Weber en sus investigaciones sobre el trabajo industrial es indagar qué características personales requieren determinadas tareas industriales y en torno a ello qué tipo de hombre está configurando la gran industria moderna, en función de estudiar cómo se adaptan los obreros, aspectos que se planea estudiar a través de un método de encuestas, entrevistas y relevamiento de material administrativo.

Weber señala en la introducción metodológica para las encuestas, que uno de sus objetivos será entender:

...con qué cualidades físicas y psíquicas tendremos que contar en el futuro, cultivadas en nuestros obreros por el continuo progreso de nuestro desarrollo industrial (...)

...tienen que partir en conjunto, evidentemente, del proceso de adaptación a determinada capacidad de rendimiento que la industria requiere, pero también de los presupuestos y consecuencias físicos y psíquicos generales que tiene la «adaptación» y la «práctica».

Un juego recíproco entre las condiciones personales requeridas por la gran industria en función de su organización interna; y los efectos personales –intra y extralaborales- que esta misma produce en función de la adaptación de los obreros al sistema industrial.

Entre los aspectos a tratar, serán, entre otros: qué caminos tomará la evolución de los obreros, si hacia una diferenciación cualitativa entre sus distintos estratos en correspondencia a una diferenciación social y económica, o bien evolucionan contrariamente, hacia una mayor uniformidad; hasta qué punto la gran industria especializa de manera creciente a los obreros para la práctica exclusiva de cualidades específicas o, por el contrario, los configura de una manera universalista; hasta qué punto a la estandarización de los productos le corresponde una ‘estandarización’ de los obreros o, a la inversa, hasta qué punto le corresponde a la especialización de los medios de trabajo una diversificación de las cualidades de los obreros; cómo se manifiesta el resultado de todas estas influencias en el ‘estilo de vida’ y en las características psicofísicas y caracteriológicas de los obreros de la rama industrial.

Weber señalará que la respuesta a la pregunta de qué tipo de hombre está conformando la gran industria moderna alumbrará:

...qué tipo de destino profesional les depara (y a través de ahí, de manera indirecta, qué destino extraprofesional les depara).

Y Weber habla de un «*estilo de vida*» extraprofesional, sobre el que no se trata de estudiarlo como una biografía o como vidas típicas de los obreros, sino que es posible y se deben destacar y analizar solamente lo que de tal estilo de vida esté demostradamente determinado por las particularidades de la gran industria y sus formas organizativas. Sin embargo, tampoco se trata de un estudio que tenga por objetivo final identificar cuáles son las características organizacionales de las grandes fábricas. Weber es explícito cuando afirma que las características que asuma la organización del trabajo no será un objetivo en sí del estudio, sino en función del ser humano promovido. Y en este sentido se pregunta por los efectos subjetivos que sienten o creen sentir los obreros –a nivel psíquico como físico- en su actividad laboral:

¿en qué sentido y de qué manera se hacen sentir subjetivamente la fatiga laboral, el ruido de las máquinas y las restantes condiciones del trabajo y cómo les siguen afectando en la vida fuera del trabajo?

Esta pregunta se vuelve central, pues abre una serie de interrogantes que vinculan un tipo de organización laboral y sus efectos en los obreros. Como lo señalado por Weber en el epígrafe con que comienza este apartado, vinculan un medio específico, y sus innumerables influencias imperceptibles, a una específica actitud interior, tanto laboral como extra-laboral.

Así, por ejemplo, la duración de la jornada de trabajo, el tipo de intensidad del trabajo –de tipo intensivo o extensivo-, no serán para Weber en el tipo de investigación que busca desarrollar un fin en sí mismo, sino que serán valiosos insumos para manifestar el tipo de tareas y las cualificaciones de los obreros y entender a través de ello su posible ‘destino profesional’.

Asimismo, el modo de distribución de las pausas y su duración durante el trabajo no serán objetivos finales de investigación, sino medios para conocer los efectos que ambos aspectos muestran sobre el rendimiento laboral y sobre las características de naturaleza psicofísica que los obreros desarrollan. Conocer el sistema salarial se volverá también un aspecto importante para Weber, no en sí mismo, sino por el estrecho vínculo de tal sistema a una organización interna del trabajo y a la formación de grupos ‘sociales’, diferenciados al interior del conjunto de los obreros de las grandes fábricas, y también por los lazos entre el sistema salarial y la

distribución del trabajo y la disciplina dentro de esos grupos, pudiendo darse tal disciplina en mayor medida de tipo autoritario-personalista o en mayor medida de tipo participativo.

¿Podemos traducir en algún sentido los estudios del trabajo weberianos a nuestros objetivos de investigación?

Las reflexiones de Weber transitan en sintonía con una idea: cada sistema social promueve la formación de un determinado tipo de ser humano y disuade la formación de otros.

Podríamos preguntarnos en qué medida se corresponden estas diversas modalidades de gestión de los clientes y la configuración de una figura laboral como la de los agentes telefónicos a una específica promoción de una actitud interior en torno a las competencias socioemocionales que, hemos visto, prometen asegurar inserciones laborales en un mundo laboral cambiante, lo que no es poco, y menos si a ello se le suma que prometen habilitar proyectos de vida exitosos: ¿se ha configurado solamente una figura laboral con la emergencia del agente telefónico o, parafraseando a Weber, podemos pensar para las últimas tres décadas aquí bajo estudio, en un devenir de transformación espiritual del género humano, a partir del tipo de ser humano que allí se fomenta y modela en las empresas?

3.3.2 La conducción de las conductas

<...gobernar a alguien> puede querer decir <hablar con él>, <entretenerlo>, en el sentido de mantener una conversación...⁸⁸

M. Foucault. *Seguridad, Territorio, Población*

Foucault despliega públicamente la polivalencia semántica de la palabra ‘gobernar’ en el curso titulado *Seguridad, Territorio, Población* durante el año 1978, en el *College de France*. Marca diferentes significados de ‘gobernar’ a lo largo de la historia: gobernar espiritualmente las almas, el gobierno del médico sobre el enfermo en el sentido de “imponer un régimen”, o el propio enfermo que se impone una serie de cuidados se gobierna; también señala Foucault que el término connota una carga moral que recae sobre las conductas: una muchacha ha sido de “mal gobierno”, en referencia a su mala conducta; gobernar, también como una relación de mando y dominio: dirigir a alguien, tratarlo. Finalmente, Foucault encuentra que gobernar significa tener una relación con alguien, una relación verbal, y menciona textos del siglo XV

88 Foucault (2008, pp. 126-127).

donde se cuenta de banquete en el cual existían relaciones de gobierno, en el sentido de hablar entre sí y entretenerse en la cena: ese es el contenido del epígrafe del comienzo.

Foucault repone, a través de este despliegue de significados, toda la carga semántica que, poco a poco y desde el siglo XVI se le fue quitando a la palabra 'gobernar', cada vez más restringida en su uso a la dimensión política con que la usamos habitualmente en la actualidad. Logra a través de esta vía resituar su propio problema de investigación:

Se advierte que la palabra «gobernar», antes de adoptar su significación propiamente política del siglo XVI, abarca un dominio semántico muy amplio que se refiere al desplazamiento en el espacio, al movimiento, que se refiere a la subsistencia material, la alimentación, que se refiere a los cuidados que pueden proporcionarse a un individuo y la salvación que se le puede asegurar, que se refiere asimismo al ejercicio de un mando, de una actividad prescriptiva, a la vez incesante, afanosa, activa y siempre benévola. Alude al dominio que se puede ejercer sobre uno mismo y los otros y sobre el cuerpo, pero también sobre el alma y la manera de obrar. (...) a través de todos estos sentidos hay algo que se deja ver con claridad: nunca se gobierna un Estado, nunca se gobierna un territorio, nunca se gobierna una estructura política. Los gobernados, con todo, son gente, hombres, individuos, colectividades.⁸⁹

Las relaciones de poder se estudian en Foucault no como la emanación de un poder vertical y abstracto (nunca se gobierna un Estado, ni un territorio, ni una estructura política, nos dirá Foucault), sino en los procedimientos por los cuales se gobierna la conducta de los hombres. Foucault ya no abandonará este enfoque para el cual esta noción de 'gobierno' es central, y la irá refinando en sus escritos y pensamientos posteriores.

En el curso del año siguiente (1979) también dictado en el *College de France*, titulado *Nacimiento de la biopolítica*, Foucault pone nuevamente en juego este concepto de gobierno, ahora para pensar al neoliberalismo, no como un mero programa económico-laboral sino como un ejercicio de conducción de conductas que define nuevas reglas de juego culturales en la sociedad y, en función de tal ejercicio, se puede entender cómo llega a pensarse el hombre como una empresa en el marco de una norma económica de competencia: Foucault hablará allí sobre un modo particular de conducirse en la vida que adopta la "forma de una empresa": ser un 'empresario de sí' implica un modelo de conducta, novedosamente conceptualizado por

89 Foucault (2008 , p. 127)

Foucault, donde el sujeto se piensa en correspondencia a las teorías del capital humano y adopta comportamientos típicamente de empresas⁹⁰.

En el curso del año 1980 en el *College de France*, Foucault (2014) vuelve a reflexionar sobre esta noción de gobierno cuando señala el problema donde sitúa el curso de ese año y se pregunta por qué y cómo el ejercicio de poder como gobierno de los hombres en las sociedades occidentales exige no sólo actos de obediencia y sumisión, sino además actos de verdad en que los individuos, que son sujetos en la relación de poder, son también sujetos como actores, espectadores testigos u objetos en el procedimiento de manifestación de la verdad. Foucault se refiere aquí a un doble sentido que deriva de la palabra 'sujeto': asume como presupuesto para su estudio la posibilidad de un sujeto sujetado (en una relación de poder), pero que a su vez es sujeto subjetivado (por una relación de verdad). En ambas formas no parece haber exclusión sino complementariedad, se superponen ambas en el gobierno de los hombres. Y se pregunta por qué en una gran economía de las relaciones de poder, se desarrolló un régimen de verdad ajustado a la subjetividad: “¿por qué el poder, desde hace milenios y también en el presente, exige a los individuos decir no solamente: ‘aquí estoy, y obedezco’, sino que además les exige decir: ‘esto es lo que yo soy, esto es lo que vi, esto es lo que hice’” (pp. 105-106). Una suerte de manifestación de la verdad⁹¹ que se vuelve necesaria para gobernar, pero no se trata de un simple complemento del poder como necesidad utilitaria de conocer lo que se gobierna y cómo gobernar, no se trata de estudiar una verdad lógico-formal (que a partir de una deducción científica pueda distinguir lo verdadero o lo falso), sino más bien se trata de una verdad como una especie de compromiso, de profesión, dirá Foucault, y, en este sentido, nos orienta el autor a pensar una verdad a la que se ligan a las conductas de los sujetos. Foucault resume estas cuestiones en el problema que atravesará su curso: el gobierno de los hombres por la verdad (p. 30).

Llegados a este punto, marquemos un punto de inflexión en las (re)elaboraciones del 'gobierno'.

En noviembre del año 1980, en dos conferencias tituladas *El origen de la Hermenéutica de sí* pronunciadas por Foucault en el *Dartmouth College* de Estados Unidos, se puede observar

90 Véase Foucault (2007, pp. 249-304). Para las implicancias de la teoría del capital humano, realizado desde la obra weberiana pero en estrecha sintonía al análisis hecho aquí por Foucault, también puede consultarse López Ruiz (2004).

91 Foucault forjará la palabra *aleturgia* para dar cuenta del “conjunto de procedimientos posibles, verbales o no, por los cuales se saca a la luz lo que se postula como verdadero en oposición a lo falso, lo oculto, lo indecible, lo imprevisible, el olvido”, y concluirá que no hay ejercicio del poder sin algo parecido a una aleturgia (2014, p. 24).

cómo el autor realiza una serie de desplazamientos conceptuales claves para esta noción, al afirmar que la gubernamentalidad no se constituye como mero reflejo de técnicas de dominación (como técnicas que permiten determinar la conducta de los individuos, imponerles ciertas voluntades y someterlos a ciertos fines), sino que se articulan a una conducción de sí del individuo (lo que no significa necesariamente su liberación respecto a las técnicas de dominación, podría incluso reforzarlas). ¿Cuáles son las reglas, que los propios individuos se establecen, y que los formará como sujetos? Estas reglas, señala Foucault, permiten a los individuos efectuar por sí solos una serie de operaciones sobre sus propios cuerpos, sus propias almas, sus propios pensamientos, su propia conducta, y hacerlo de manera tal de (trans)formarse, modificarse y alcanzar cierto estado (de perfección, felicidad, pureza, poder sobrenatural⁹²). Foucault bautiza a esta forma de influir sobre nuestra propia existencia como técnicas de sí. Estas técnicas de sí son fines que se coloca uno a sí mismo como técnicas de regulación de la propia conducta. Vale aclararlo nuevamente y en otras palabras: las técnicas de sí no son una simple internalización de la coacción, aquí ya operada por el propio sujeto. Foucault con ello abriría una dimensión que tendría sus propias lógicas (no simples reversos de la coacción). López Ruiz (2018) señala uno de los motivos que definen la importancia de estas conferencias que aquí trajimos: allí por primera vez Foucault utilizará la noción de 'técnicas de sí'. Y esta noción y la conceptualización sobre las técnicas de sí y el sí mismo obtendrán mayor visibilidad en los estudios posteriores de Foucault. También López Ruiz muestra que en estas conferencias Foucault realiza una autocrítica que se relaciona a esta nueva dirección que toman sus estudios, cuando el autor francés confiesa que cuando estudiaba los asilos, las prisiones, entre otras instituciones, insistió demasiado en las técnicas de dominación, sin poner el necesario énfasis en las técnicas de sí. Texto entonces, de importancia, para identificar a las (re)elaboraciones foucaultianas sobre la noción de 'gobierno', que ocuparán su obra desde finales de la década de 1970 hasta su muerte en el año 1984⁹³.

92 ¿Podríamos agregar nosotros a este listado la posibilidad de alcanzar un estado de 'compromiso', o incluso de 'convencimiento' con lo que se hace, lo que posibilita llevar adelante una actitud para trabajar?

93 Cuatro años después de estas conferencias, Foucault publica en vida dos nuevos volúmenes de su historia de la sexualidad. En esos textos, donde el autor estudia cómo se experimenta la sexualidad entre los griegos, se encarga de desarrollar lo que denomina 'prácticas de sí'. En el primero de esos textos (1984) observa que toda "moral" implica códigos de comportamiento y formas de subjetivación. Pero, aclara, en algunas morales el acento cae especialmente en el código, donde: "...el sujeto moral se relaciona con una ley, o con un conjunto de leyes, a las que debe someterse bajo la pena de faltas que lo exponen a un castigo"; mientras que en otras morales el elemento fuerte y dinámico debe buscarse del lado de las formas de subjetivación y de las prácticas de sí, en tanto las codificaciones de comportamientos y la definición estricta de lo permitido y lo prohibido no está tan clara, y el acento cae: "...sobre los ejercicios mediante los cuales uno se da a sí mismo como objeto de

En estas conferencias y en esta dirección reelaborada, el 'gobierno', afirmará Foucault, será el punto de contacto de ambas tecnologías, las técnicas de dominación y las técnicas de sí (2016, pp. 44-45). Así, se redefine al gobierno como el punto de contacto donde la conducción de los individuos por los otros se articula con la manera en que estos individuos se conducen a sí mismos. Gobernar a la gente no será así pura coacción, sino que siempre hay un equilibrio inestable entre las técnicas que se ocupan de la coerción y los procesos mediante los cuales el sí mismo se construye o modifica por obra propia.

El gobierno no será pura dominación. Claro que debemos captar las relaciones de fuerza en este vínculo: hay ciertos desequilibrios, nos dirá Foucault, que brindan a ciertas personas la posibilidad de actuar sobre otras, y afirma que, en definitiva, ese desequilibrio es el gobierno.

Un año después, en el año 1981, en un curso dictado por Foucault en la Universidad Católica de Lovaina, en Bélgica, titulado *Obrar mal, decir la verdad; la función de la confesión en la justicia*, Foucault (2014c) definirá el gobierno como la manera de formar, transformar y dirigir la conducta de los individuos. Modifica así la definición de gobierno que viene (re)elaborando desde el año 1978 pero siempre en una misma clave, cuando solamente hablaba (en una de sus acepciones) de la dirección de la conducta o conducción de conductas de los hombres. En el curso en Bélgica del año 1981, Foucault agrega que la conducta de los individuos se forma y transforma. Entonces, pareciera que el sujeto no sólo es objeto de una dirección, sino de un moldeado de su conducta⁹⁴. Es también en este curso donde Foucault acopla en un mismo concepto, como 'técnicas de gobierno', lo que en las Conferencias de *Dartmouth* había desagregado en técnicas de dominación y técnicas de sí.

Resulta interesante entonces entender el gobierno no solamente como una conducción de conductas donde algunos logran orientar las conductas de los otros a través de sus propios medios: el sujeto, en sí mismo, ejerce técnicas de gobierno sobre sí y ello es parte de la conducción de su propia conducta. Así, el arte de gobernar combina coacción y técnicas de sí como parte de la (auto)formación y transformación en la conducción de su propia conducta. Así, la clave para definir la gubernamentalidad pasa a ser el encuentro en las técnicas de poder que se ejercen sobre los otros y las técnicas de poder que el individuo ejerce sobre sí mismo (aleación de tecnologías de coacción y técnicas de sí).

conocimiento y sobre las prácticas que permiten transformar su propio modo de ser", para conformar una actitud que obliga a respetar una ética. Es decir, la subjetividad se constituye de forma esencial en la relación consigo mismo (p. 36).

94 Al agregar la formación y transformación se enfatiza la posibilidad de modelar –e incluso modificar– conductas, y no solamente conducirlas hacia un lugar; con ello podríamos pensar que le otorga a esta noción de gobierno mayor fuerza productora sobre los modos de subjetivación.

Finalmente, en un texto titulado *Post-Scriptum. El sujeto y el poder*, Foucault (2001) volverá sobre la noción de gobierno, para señalar que el gobierno se define como una “acción sobre las acciones de otros”, y se expresa tanto como acciones sobre las conductas individuales como sobre el campo de acción de los individuos, “acciones destinadas a actuar sobre las posibilidades de acción de otros individuos”. Desde esta perspectiva, ejercer el poder, dirá Foucault, consistirá en guiar las posibilidades de conducta con el fin de obtener posibles resultados:

El ejercicio del poder consiste en guiar las posibilidades de conducta y de disponerlas con el propósito de obtener posibles resultados, el poder así, es una cuestión de gobierno, en su muy amplio significado (del siglo XVI): no como dirección de estados, sino como la forma que podría dirigirse la conducta de individuos o grupos. Gobernar, en este sentido, es estructurar un campo posible de acciones de los otros. El poder se ejerce solamente sobre sujetos libres que se enfrentan con un campo de posibilidades en el cual pueden desenvolverse varias formas de conducta, varias reacciones: sin la posibilidad de resistencia, el poder sería equivalente a la determinación física⁹⁵.

Queda claro, luego de todo este recorrido y especialmente aquí, que la noción de ‘gobierno’ nos obliga a estudiar conductas más que instituciones y que existe una cierta posibilidad de movimiento y de elección de su propia conducta. Nos obliga a estudiar sujetos libres sobre los cuales están montadas una serie de tecnologías de conducción de conductas.

¿Habrá en los CCs algo del orden de la ‘conducción de vida’ que vimos en Weber, como también del ‘gobierno’ que vimos en Foucault? Ambas nociones nos abren nuevos interrogantes, a seguir transitando en esta tesis: ¿en qué formas se conducen los agentes telefónicos frente a sí mismos, a los otros y al entorno de la empresa y el mundo laboral que los rodea? ¿en qué formas se gobierna a los agentes telefónicos y qué modalidades de (de)sujeciones podemos encontrar entre ellos?

Más aún, ¿podremos desde esta nueva perspectiva que hemos abierto, desde esta (re)definición del problema sociológico que hemos hecho, caracterizar una ética práctica de los agentes telefónicos en tanto grupo laboral?

Recién ahora, luego de una mejor conceptualización de la ‘conducción de vida’ y del ‘gobierno’, cabe preguntarnos por la conformación de una ética práctica común entre los

95 Véase Foucault (2001, pp. 252-254)

agentes telefónicos: ¿los agentes telefónicos presentan ciertos modos comunes de entender, juzgar y actuar en el mundo laboral, con qué alcances y límites se ejerce tal dimensión ética?

Reflexiones Segunda Parte. La reglamentación de la vida laboral

...al final no sabía si había resistido o se había resignado. Una naturaleza intrigante, aparentemente trabajando sin sentido como el viento, según encargos lejanos y extraños de los que nunca se tenía noticia.

Franz Kafka. *El Castillo*

El ámbito laboral parece volverse un blanco desde donde se producen formas de actuar, de pensar y de sentir, en torno a sí mismo, a los demás y al entorno que los rodea. Y el sentido que orienta las conductas laborales se corresponde a ciertas características asociadas a un tipo determinado de sujeto laboral valorado, que justifica la promoción de cierto tipo de capacidades (y no otras), y que trae ciertos tipos de promesas propias de una época.

Nuestra apuesta en esta segunda parte fue poder pensar y desnaturalizar las habilidades que nos rodean cotidianamente en el ámbito laboral y cuyo ejercicio es fomentado para adaptarse exitosamente al trabajo y, más aún, promovido para tener éxito en los proyectos que se emprendan en la vida. En este sentido, pudimos establecer ciertas formas comunes del hacer y ser laborales en los CCs, que podrían ser resumidas bajo la etiqueta de unas competencias socio-emocionales promovidas en la actualidad.

Lo que nosotros bautizamos como *estilos performativos de actuación*, ¿no son sino una de las formas que adquieren tales competencias cuando éstas se ponen al servicio de gestionar clientes en el entramado de controles *manageriales* que hemos detallado? Y, entonces, ¿podría ser que lo que tengan de común los agentes telefónicos en tanto grupo laboral, sea el seguimiento de unas reglas que a través de tales competencias produzcan un determinado sujeto laboral, más allá de los matices e improntas personales con los que cada cual conduzca su vida laboral? Y si así fuera, ¿cuáles son las formas de resistirse o resignarse que pueda adoptar estos modos de subjetivación laboral comunes: podían Mercedes y Carina otorgarle alguna finalidad a su trabajo, algún sentido a lo que hacían, o bien, se encontraban trabajando sin sentido, como el viento, según encargos lejanos y extraños de los que nunca se tenía noticia, como el protagonista de Kafka del epígrafe, quien deseaba ascender a un castillo, pero que a cada paso que daba hacia él se le alejaba otros dos pasos? El (sin)sentido ético de la conversación en los CCs se debe poner en cuestión.

*

*

*

La tercera parte de esta tesis tendrá por eje central los alcances y límites que toman las experiencias laborales entre los agentes telefónicos, y que articulan los discursos de un deber ser laboral, las coacciones de las empresas y las subjetividades propias de cada agente telefónico.

Se avanzará en una crítica que nos muestre quiénes son los agentes telefónicos en la actualidad, a la luz de cómo han sido llevados a ser lo que son. Esperamos con ello explicar de forma acabada las angustias, los miedos, las expectativas, las ansiedades, las luchas, las alegrías que rodean su paso por los CCs.

Esta tercera y última parte de la tesis intentará iluminar cómo funcionan ciertos mecanismos de poder en el ámbito laboral y, también, qué formas asumen las sujeciones y desujeciones de los agentes telefónicos: sólo en el marco de sus experiencias laborales podremos entender acabadamente cómo se ligan los agentes telefónicos a aquellos mecanismos de poder, y de qué intentan desligarse.

Tercera Parte. Una crítica de las experiencias laborales de nuestra época

Una mañana, al despertar de un sueño intranquilo, Gregorio Samsa se encontró en la cama transformado en un insecto monstruoso. Estaba acostado sobre la espalda, que era dura, como acorazada, y levantando un poco la cabeza pudo ver su vientre convexo, color pardo, dividido por unos arcos rígidos; la manta había resbalado sobre esa superficie y solo una punta lo cubría todavía. Sus patas numerosas, de una delgadez lamentable en relación con el volumen del cuerpo, se agitaban frente a sus ojos.

Franz Kafka. *La metamorfosis*

Los modos de subjetivación laboral nos han guiado a lo largo de esta tesis. Ahora deben posibilitarnos entender cómo se han formado y establecido las experiencias laborales entre los agentes telefónicos en los CCs, así como comprender qué refuerza y qué debilita tales experiencias. Ello nos conduce a dos nuevas cuestiones en esta tercera y última parte.

En primer lugar, ser capaces de captar una suerte de ´deber ser´ laboral que puede elaborarse en base a ciertos discursos contruidos en las últimas tres décadas en torno a la figura del agente telefónico, y que *da* forma y *conforma* las habilidades esperadas del agente telefónico para realizar su trabajo: modela sus habilidades al mismo tiempo que intenta implementarlas en las prácticas laborales. Por ello no se trata de habilidades estáticas que permanecen en un plano de idealidad, sino que se materializan y (trans)forman en el tiempo.

En segundo lugar, se trata de entender cómo se ligán los agentes telefónicos a tal ´deber ser´ en su actividad laboral cotidiana. Éstos, en su paso por los CCs, experimentan formas de expresar sus habilidades de habla y escucha, experimentan modalidades de disciplina y de control, así como experimentan maneras de (trans)formar sus formas de ser: en todas estas dimensiones de sus experiencias laborales, los agentes telefónicos deben ajustarse a ciertos parámetros *manageriales* presentes en los CCs. Intentaremos entender estas diversas experiencias a partir del concepto de *experiencias laborales manageriales*, que nos abre, en una última imagen caleidoscópica, nuevas formas en que se combinan y correlacionan principios generales para actuar, las coacciones presentes en los CCs y las auto-regulaciones de la conducta en el trabajo de los agentes telefónicos.

¿Qué tiene que ver con ello uno de los personajes más famosos de Kafka, Gregorio Samsa, ascético viajante de comercio metamorfoseado en una suerte de cucaracha con caparazón: qué significado adquiere la metamorfosis de un agente telefónico en su estadía en un CC? Nuestro abordaje de las experiencias laborales se desliza en torno a este interrogante. Realizar una crítica de las *experiencias laborales manageriales* entre los agentes telefónicos podría mostrarnos cuáles son las posibilidades de (des)sujetarse a prácticas laborales que se nos revelan como carentes de sentido, tal como la sombría y absurda imagen kafkiana de un hombre vuelto insecto monstruoso.

Capítulo 4. El ‘deber ser’ laboral en la figura del agente telefónico

Especialmente desde los años de la década de 1990 se producen distintos discursos de los que se derivan formas parciales de un ‘deber ser’ laboral: éstos construyen la coraza, si retomamos la figura kafkiana del comienzo de esta tercer parte, adosada a la figura laboral de los agentes telefónicos. En efecto, en las últimas tres décadas se ha elaborado un ‘deber ser’ laboral en torno a la figura del agente telefónico, que nos permite caracterizar y entender qué tipo de lógicas recubren las habilidades demandadas y esperadas del agente telefónico en su actividad laboral: ¿qué características asume tal ‘deber ser’ y qué implicancias tiene para la actividad laboral que ejerce el agente telefónico?

Este ‘deber ser’ laboral elaborado sobre la figura del agente telefónico produce un cierre parcial a una multiplicidad de formas de entender cómo se debe gestionar el trabajo de los agentes telefónicos: pero se describirá también cómo se produce un constante reactualizar y reconstituir aquel cierre en torno a los discursos y sus significados, en correspondencia a los procesos históricos que modifican las formas organizacionales presentes en la actividad de los CCs. Así, lejos de reducirse a lo discursivo, la elaboración del ‘deber ser’ laboral en la figura del agente telefónico, se corresponde a aquellas formas organizacionales que las vuelven posibles y, a su vez, obligan a revisar la pertinencia de tales discursos.

No se trata, entonces, de realizar en los siguientes apartados una historia de tales habilidades que se reemplazan unos a otros en cada etapa: éstas se entremezclan y superponen, y actúan en mayor o menor medida en forma complementaria hasta el presente. Sin embargo, sí podemos intentar una periodización de los discursos que muestren su emergencia y fuerza en cada etapa de la actividad de los CCs.

La figura laboral del agente telefónico es un producto de tres décadas de elaboración. Buscaremos caracterizar los contornos de tal figura laboral en función de los rasgos salientes que definen su ‘deber ser’ laboral: al identificarlo podremos comenzar a entender en qué formas se vinculan a ello los agentes telefónicos, así como las formas posibles de sujetarse o (des)sujetarse a tal ‘deber ser’ laboral.

4.1 La “clientelización” social

...cada producto tiene el número de call center de la compañía o del call center del producto⁹⁶. **José. Gerente de Marketing**

Las palabras de José, gerente de marketing de un laboratorio nacional y con más de treinta años de ejercicio profesional en otras grandes empresas farmacéuticas, se vuelve una potente imagen de las nuevas formas que adquiere la relación entre empresas y clientes en la época actual, cuando nos señala, casi al pasar, naturalmente, que en el laboratorio en el que está empleado su empresa tiene un CC e, incluso, para sus productos se organiza un número específico de llamada, con su área específica de atención. Nuestra cotidianeidad se encuentra rodeada por la relación con los CCs: sobre las gestiones de clientes que allí se realizan podríamos enumerar un listado extensísimo, tanto que listar todos los servicios y campañas existentes en los CCs podría volverse interminable. Nos limitaremos a mencionar unas pocas campañas y servicios que han surgido en nuestra propia investigación. No obstante lo necesariamente exiguo de las menciones, confiamos en que ejemplifican la magnitud y diversidad de las gestiones disponibles.

En los distintos servicios que brindan los CCs comienzan a reflejarse las formas y el contenido de las interacciones entre clientes y empresas: el servicio de “Atención al cliente”, el servicio de “Ventas”, el servicio de “*Order Taking*”, el servicio de “*Help Desk*” o “Soporte técnico”, el servicio de “*Back office*”, el servicio de “Cobranzas”, el servicio de “Encuestas”⁹⁷. Luego de esta diversidad de servicios, aparecen las “campañas”, que determinan el contenido más concreto de las interacciones entre empresas y clientes. Mencionemos algunas de las campañas que realizan o realizaron algunos de nuestros entrevistados.

Entre las gestiones que remiten a llamadas entrantes (*inbound calls*), donde los agentes telefónicos reciben llamadas hechas hacia los CCs, podemos mencionar la gestión del servicio

96 [Fecha de entrevista: 10-9-2011].

97 Una breve descripción podría definir a cada uno como sigue: el servicio de “Atención al cliente” mayoritariamente consiste en la recepción de llamadas de los clientes para solucionar problemas con productos/servicios y/o solicitar información y realizar trámites; en el servicio de “Ventas” mayoritariamente los agentes telefónicos se ponen en contacto con los potenciales clientes para realizar la venta de productos/servicios; en el servicio de “*Order Taking*” los agentes telefónicos reciben llamadas de potenciales clientes para realizar la venta de productos/servicios y, eventualmente, concertan citas comerciales; el servicio de “*Help Desk*” o “Soporte técnico” mayoritariamente trata de la recepción de llamadas por parte de los clientes debido a algún tipo de incidencia técnica; en el servicio de “*Back office*” mayoritariamente se gestionan problemas (reclamaciones, solicitudes o averías) denunciados por el cliente (no simultánea a la interacción con el cliente) para luego llamar al cliente y ofrecerle una solución; en el servicio de “Cobranzas”: mayoritariamente los agentes telefónicos llaman al cliente para recordarle sobre deudas pendientes y se negocia para encontrar la mejor solución posible; en el servicio de “Encuestas” los agentes telefónicos mayoritariamente realizan llamadas para lograr que encuestados potenciales respondan un cuestionario sobre distintos temas (especialmente de investigación de mercados y opinión pública).

de grúas para vehículos asegurados, reclamos por diferencias de saldo o pedidos de desconocimiento de compra en tarjetas de crédito, atención de quejas sobre el funcionamiento de electrodomésticos, reclamos por incumplimiento en la entrega de productos de construcción, recibir llamadas para cerrar citas para ventas de distintos productos/servicios, atención de reclamos por algún tipo de fallas en los teléfonos celulares, consultas de tipo médico y por efectos de productos farmacéuticos y en las cuales se hacen derivaciones a los sectores pertinentes, ventas por catálogo de productos de oficina, derivaciones a concesionarias por problemas mecánicos de vehículos. Y entre las gestiones ligadas a llamadas salientes (*outbound calls*), donde los agentes telefónicos realizan las llamadas desde los CCs, podríamos mencionar las ventas de equipos y planes de celulares o servicios de internet, la realización de encuestas de diversos tópicos de opinión pública y de investigación de mercado, el testeo y confirmación de datos para una posterior venta de productos o servicios, ventas de seguros para el hogar, de robos y de accidentes personales, la captación y retención de clientes al ofrecer distintos tipos de incentivos, regalos y descuentos, las estrategias de “afinidad” para lograr clientes fidelizados (ofrecerles asesoramiento, promociones, etc. a clientes de la empresa), las cobranzas por productos impagos, la gestión interna por reclamos en equipos y planes de celulares y la posterior devolución de llamadas⁹⁸. Ahora bien, la actividad de los CCs en Argentina, entre los años 1987 y 2017, son un emergente de este proceso que podríamos denominar como de “clientelización” social, donde los trámites cotidianos de todo tipo figuran menos en legajos y expedientes guardados en archivo oscuros e interminables, y más en pantallas de computadoras que almacenan información sobre productos, servicios y sobre el propio cliente. En este sentido, podemos afirmar que los CCs han sido el tipo principal de empresas encargados de gestionar tal “clientelización” social.

La intención en este apartado será describir los hitos históricos (laborales, legales, tecnológicos y económicos) que le han dado su fisonomía general a aquel proceso para identificar cómo se ha llegado a tal nivel de extensión de las relaciones entre empresas y clientes gestionadas a través de CCs, para luego poder encontrar las características centrales que construyen la figura laboral que mayoritaria y directamente gestiona al cliente, los agentes telefónicos.

98 Repetimos, la lista podría volverse interminable. Señalemos que, además, sólo hemos mencionado lo que las normas COPC denominan gestiones del cliente a través de ‘canales asistidos de contacto’, es decir, aquellos contactos en donde los agentes telefónicos, y no máquinas, asisten a clientes.

4.1.1 La actividad de los call centers en Argentina entre los años 1987 y 2017

Podemos fechar la irrupción como grupo laboral de los agentes telefónicos en los CCs “profesionalizados”, hacia mediados de la década de 1980. Podríamos, igualmente, afirmar que en esa década se produce la emergencia de la profesionalización de la actividad de los CCs en Argentina.

Veamos, entonces, cuál es el significado aquí de tal “profesionalización”.

El nacimiento de la Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA) se produce en el año 1987. El nacimiento de esta entidad marca un hito en la comercialización de productos o servicios, dado que producirá nuevos saberes y codificaciones para hacerlo, que tendrán implementación en los CCs. Como ejemplo elocuente podemos mencionar la participación decisiva de esta entidad en la elaboración de un Código de ética sobre buenas prácticas laborales en el *marketing* directo, que en el año 2004 derivará en un código legalizado a nivel nacional, y del cual ya hemos descripto algunos de sus artículos en esta tesis⁹⁹. En este sentido, AMDIA traerá nuevas modalidades para prácticas laborales del llamado “marketing directo” o “uno a uno”, y los CCs serán una herramienta esencial en ello. Salvador Filiba, quien hace al menos veinticinco años ha estado ligado a la actividad de los CCs y ha sido presidente honorario de AMDIA, señala que el *CityBank* traerá la “profesionalización” del contacto con el cliente, en este caso, para la venta de tarjetas de crédito a clientes de alto consumo, en la jerga del marketing, a clientes “ABC1”: fue el primer banco que prestó servicios de CCs “profesionalizados” desde Argentina, hacia mediados de la década de 1980, en lo que se llamó las “comisionadoras”¹⁰⁰ (se les dio el nombre de comisionadoras porque estos CCs lograban beneficios al ofrecer telefónicamente tarjetas de crédito a un listado de clientes, a partir de las comisiones obtenidas por esas ventas). Luego, otro banco, la *Banca Nazionale del Lavoro*, hacia finales de esos mismos años ‘80, comienza a realizar prácticas similares. La mayor competencia entre bancos explica la adopción progresiva de este tipo de prácticas comerciales, cuyo objetivo será incrementar el número de productos y servicios vendidos a quienes ya eran clientes de esos bancos.

Así, en sintonía con las necesidades del sector financiero, la actividad de los CCs “profesionalizados” logra un primer impulso para iniciar su camino en Argentina¹⁰¹.

99 Cf. Sección 3.1.1

100 Véase <http://www.filiba.com.ar/?p=296> [Última visita: 1-7-2018].

101 Eduardo, un ex gerente de planeamiento en uno de los bancos mencionados, nos comentaba que los CCs de los bancos no estaban enfocados en obtener información, sino en realizar gestiones, típicas de un banco, como cobranzas, comunicación con el cliente por un servicio posventa, “donde se piensa individualmente” en el

A comienzos de la década de 1990 la creciente privatización de los servicios públicos dará nuevo impulso a las empresas de CCs: Filiba señala la “revolución” que significaron para los CCs las privatizaciones de los servicios públicos de gas, agua, luz y telecomunicaciones, en tanto las nuevas empresas privadas de servicios públicos rápidamente toman la organización de los CCs como un aspecto clave de la competencia comercial, al buscar un servicio más intenso de relacionamiento con sus clientes¹⁰².

La privatización del servicio de telecomunicaciones también produce cambios tecnológicos que permiten mutar de la telefonía analógica a la digital, abriendo la posibilidad para extender la red telefónica, y así muchas empresas comienzan a instalar más líneas de atención. Junto a ello comienza a crecer la cantidad de llamadas, tanto de telefonía fija como de telefonía celular¹⁰³.

Las posibilidades de crecimiento de esta actividad presentan similitudes a nivel latinoamericano: coinciden ciertos rasgos comunes en torno al uso de nuevas tecnologías productivas, procesos de desregulación de las telecomunicaciones, privatizaciones de servicios públicos y un mayor auge de las entidades financieras, volviéndose así una etapa histórica de carácter regional¹⁰⁴. Junto a estas transformaciones también se implementa una heterogénea arquitectura legal que facilita la expansión de la actividad de los CCs: leyes hacia los “consumidores”, leyes con impacto laboral, y leyes con impacto sobre las formas de competencia empresarial. Veámoslo brevemente, y presentando las leyes de mayor impacto sobre la actividad de los CCs en Argentina.

La conocida como Ley de Defensa del Consumidor (Ley Nro. 24.240) se sanciona en el año 1993 y, entre otras cuestiones, otorga impulso a la demanda de servicios de CCs entre las grandes empresas, que deben garantizar los derechos al consumidor al comprar un bien o servicio, y muchas de estas empresas instalan el número 0-800 para proveer un canal gratuito de comunicación entre los consumidores y las empresas. Unos años después, en el año 2000, se sanciona la Ley de Protección de Datos Personales (Ley Nro. 25.326), que regula un cúmulo cada vez mayor de datos del cliente que circulan en la sociedad. Permite, al mismo

cliente; pero, enfatizaba: “siempre se ha ido avanzando en pos de obtener datos del cliente: más allá de la gestión era importante poder conocerlo para tomar o poder realizar futuras prácticas”. [Fecha de entrevista: 19-8-2012].

102 Véase <http://www.filiba.com.ar/?p=296> (Última visita: 1-7-2018). La privatización de la empresa nacional de telecomunicaciones se produce en el año 1990; se privatiza el servicio público nacional de agua en el año 1991; se privatizan los servicios públicos eléctricos y de gas en el año 1992.

103 Para un detalle de este crecimiento véase Moench (2017a, especialmente capítulos segundo y sexto).

104 En este sentido el caso argentino no parece diferir, en trazos generales, de las condiciones de posibilidad de surgimiento en Brasil y México, los otros países donde se inserta mayormente esta actividad en Latinoamérica.

Para el caso de Brasil véase M. Oliveira Junior (2005). Para el caso de México véase Micheli Thirión (2007).

tiempo, que los CCs, como centros de almacenamiento de información de clientes, puedan legitimarse como actividad laboral especializada y ajustada a la ley.

Entre las leyes laborales debemos destacar, en el año 1995, la sanción de la ley número 24.465, que reforma aspectos de la Ley de Contrato de Trabajo favorables hacia el trabajador: elimina la disposición que impone que si la jornada pactada supera a la habitual, el empleador deberá abonar la remuneración correspondiente a un trabajador de jornada completa; reduce contribuciones patronales hacia la seguridad social para este tipo de trabajadores; y elimina los límites máximos de trabajadores con la modalidad contractual a tiempo parcial en cada empresa. Detallamos esta ley, en tanto el trabajo a tiempo parcial es la forma habitual de contratación en los CCs., y la ley fomenta, justamente, el trabajo a tiempo parcial en las empresas, con la quita de derechos laborales previamente adquiridos.

Finalmente, entre las que denominamos leyes de competencia empresarial se destaca la ley número 25.013, que se sanciona en el año 1998, y permite pasar de la responsabilidad legal de las empresas contratantes de trabajadores al simple control de las condiciones laborales de estos trabajadores, que trabajan para la empresa, pero que ésta utiliza a través de servicios tercerizados. Así, se limita la responsabilidad de las empresas, en obligaciones laborales y de seguridad social, cuando contraten servicios (referidos a su actividad principal o accesoria) a otras empresas (subcontratistas)¹⁰⁵. La tercerización de la actividad laboral, que en esta década de 1990 queda amparada legalmente, gana legitimidad entre los sectores empresariales como eficiente forma de organizar el proceso de trabajo. Tanto para ahorrar costos laborales como para la conquista (menos riesgosa) de nuevos mercados, al externalizar algunas actividades de las empresas (las menos rentables), se articulan las más variadas formas de subcontratación laboral.

Pasemos de la arquitectura legal a la infraestructura en tecnología informática y telecomunicaciones.

También en la década de 1990 los dispositivos de la informática y de las comunicaciones convergen (integran funciones), y permiten en adelante trabajar con información asociada a cada llamada, cuestión clave para el funcionamiento de los CCs.

Hacia la segunda mitad de la década de 1990 comienzan a instalarse en algunos CCs –al comienzo en los más grandes– los sistemas de Respuesta de Voz Interactiva (conocido como IVR, por sus siglas en inglés) que permiten la interacción del “cliente” con una computadora instalada en el CC para gestionar o autogestionar información.

¹⁰⁵ Véase Basualdo, Morales, Esponda y Gianibelli (2015, p. 89).

Luego se implementa el denominado discador predictivo, software de derivación de llamadas que desde la central telefónica de las empresas permite la distribución automática del volumen de llamadas recibidas (disparan llamadas a los agentes telefónicos que no estén atendiendo el teléfono en ese momento), lo que permite una nueva forma de organizar el flujo de llamadas entrantes en los CCs.

Hacia finales de la década de 1990, a partir especialmente de la demanda del sector financiero, se avanza en la sofisticación de los reportes que monitorean cada vez más el trabajo del agente telefónico (el control en tiempo real del tipo de llamada, el número de llamadas atendidas y los tiempos en espera) y se comienza a implementar software que permiten el monitoreo de llamadas, para grabar cada una de ellas.

Todos estos dispositivos tecnológicos, que se inician en estos años, se volverán esenciales en las formas organizativas de control en los CCs.

Si hacia mediados de la década de 1990 ya se habían instalado en Argentina las primeras grandes empresas de CCs tercerizadas, será recién desde comienzos de los años 2000 cuando este proceso se vuelve más tangible, especialmente por la cantidad de empleo directo que genera y que se traduce en un vertiginoso aumento de los agentes telefónicos que trabajan en un CC¹⁰⁶. La competencia en servicios de CCs se trasladará progresivamente hacia empresas tercerizadas, lo que irá en línea con facilidades legales dadas a este tipo de servicios en los años previos, y los nuevos costos laborales deprimidos luego de la crisis argentina del año 2001, que reduce drásticamente el valor del salario medido en dólares, y con ello beneficia no sólo la instalación de CCs que operan para el mercado local de clientes, sino también de forma decisiva, a CCs que cubren servicios para el mercado de clientes extranjeros (varios de nuestros entrevistados vendían servicios a clientes españoles, o atendían a usuarios de celulares estadounidenses, o realizaban “mesas de ayuda” para clientes de electrodomésticos también estadounidenses).

También desde los años 2000 se difunde visiblemente desde los sectores empresariales la denominación de *Contact Center* para denominar a los CCs (aunque la denominación “call center” sigue siendo la más popular aún entre la población). Con este cambio de nombre se busca enfatizar que la gestión de los clientes no sólo se realiza a través de una llamada, sino que se gestionan “contactos” de clientes que exceden al canal telefónico. Inicialmente el e-mail se destaca como canal alternativo al telefónico; luego, como veremos, se sumarán otros.

106 Para un detalle desagregado por año de la evolución cronológica del empleo directo que generan los CCs tercerizados véase Moench (2017a, capítulo quinto).

Ya hacia mediados de la primera década de los años 2000 se detecta, en Argentina y América Latina, un crecimiento vertiginoso de CCs de empresas multinacionales que cubren tanto las demandas de los clientes de los países en que funcionan operativamente como de clientes de otros países: estrategias empresariales globales definen la búsqueda de costos bajos en salarios junto a la búsqueda de agentes telefónicos con buena formación educativa¹⁰⁷. En paralelo y con fuerte relación a este nuevo impulso de la actividad de CCs multinacionales, se produjo –llegando hasta el presente reciente–, año tras año y provincia tras provincia en Argentina, una ininterrumpida sanción de legislación hacia la actividad de CCs, la cual subvenciona en variadas formas los costos operativos de las empresas¹⁰⁸.

A lo largo de esta década también habrá un auge de los usos de la red internet que permitirá bajar ciertos costos operativos para los CCs¹⁰⁹, así como facilitará nuevos negocios. Será una etapa que marca el comienzo de una notable intensificación de los contactos entre las empresas y los (potenciales) clientes, especialmente a partir de los servicios de ventas en CCs, intensificación que llevará al establecimiento de diversas regulaciones del tipo “No Llame” para que los hogares puedan evitar ser llamados desde un CC, y que culminarán en la sanción de la ley nacional “No Llame” del año 2014, y aún en vigencia¹¹⁰.

Ya en la segunda década de este siglo, luego del año 2010, aparecen nuevas formas de comunicación: se abren nuevas modalidades de gestión de los clientes que integran nuevos canales de contacto. Entre los sectores empresariales se vuelve habitual la difusión de discursos que enfatizan el uso de las redes sociales en los CCs para hacer nuevos negocios, y los CCs se vuelcan progresivamente a la gestión de las redes sociales¹¹¹.

107 Esta misma realidad pero respecto al caso indio es la que refleja Sennett cuando señala que en India los puestos de trabajo en los CCs están a cargo de personas al menos bilingües, o que han tenido cursos de formación universitaria, y “*que han perfeccionado sus habilidades lingüísticas de tal manera que quien llama no sabe si se ha comunicado con Hartford o con Bombay*”. Y, más adelante concluye que la combinación de motivación y formación atrae particularmente a empresarios, quienes pagan salarios “vituperables” a agentes telefónicos de alta capacitación (2006, pp. 78-79).

108 Para una descripción pormenorizada de la legislación sancionada hacia la actividad de CCs, y en relación a los vínculos que se despliegan en esos años entre los sectores empresariales de CCs y los gobiernos nacionales y provinciales argentinos, véase Moench (2017a, capítulo quinto).

109 Nos comenta Mario, Encargado de Sistemas de un CC pequeño de encuestas de investigación de mercado, que en estos años crece la telefonía de Protocolo de Internet (IP, por sus siglas en inglés), aspecto importante para los CCs, en tanto representa la posibilidad de hacer las llamadas digitalmente vía internet, lo que fomenta nuevamente la multiplicación de líneas telefónicas disponibles y la baja de sus costos, especialmente en llamadas de larga distancia [Fecha de la entrevista: 26-10-2010].

110 Para una descripción del contenido de este tipo de leyes, que comienzan a sancionarse en las provincias hacia finales de la primera década de los años 2000, véase Moench (2017a, capítulo sexto).

111 A modo de ejemplo, pueden verse las palabras de José Romero Victorica, director ejecutivo del CC Allus Global: <http://ccsur.com/cambio-el-paradigma-el-canal-social-media-no-se-parecen-a-ninguno-otro/>

En estos años, y en diversos artículos de revistas especializadas se vuelve común la denominación de los CCs como “plataformas multicanales”¹¹², que remiten a diversos canales de atención al cliente, tales como el teléfono, el email, el chat, las redes sociales, los servicios *on-line* en páginas webs. En el primer posgrado sobre administración de CCs dictado en Argentina, se introduce la noción de la “era multicanal” para definir la etapa histórica que transitan los CCs –y que aún continúa-¹¹³; también se difunden nuevos procedimientos de medición y evaluación de la gestión de los clientes que integran el uso que estos últimos realizan de los múltiples canales de contacto con los CCs: “buenas prácticas” laborales para la “experiencia del cliente”¹¹⁴, en torno a la cual aparecen algunos incipientes efectos para la actividad laboral de los agentes telefónicos, entre algunos de nuestros entrevistados. Aunque la gestión por redes sociales ha llegado a los CCs, vale aclarar aquí que no es un tipo de canal de reclamo mayoritario aún, ya que el teléfono continúa siendo más masivo: más que reemplazar el teléfono por las redes sociales, se da una incipiente confluencia de ambos canales, para sumar nuevos tipos de cargas mentales al agente telefónico¹¹⁵.

En este proceso histórico, los sectores demandantes de CCs se vuelven diversos: sector de telecomunicaciones (compañías de telefonía fija y móvil, medios de comunicación); sector financiero (bancos, compañías de seguros, tarjetas de crédito); sectores de marketing, publicidad y medios gráficos; sectores de empresas de producción y comercialización de productos masivos; sector informático; sector de servicios (empresas de entretenimiento y turismo); sectores de salud y laboratorios (obras sociales, prepagas, farmacéuticas); en diversas entidades de servicios públicos y privados (organismos gubernamentales y no gubernamentales).

Así como las gestiones con el cliente enumeradas al comienzo de esta sección, la lista de sectores demandantes de servicios de CCs podría también aquí volverse interminable¹¹⁶. Así, las empresas de CCs se vuelven parte de una actividad transversal en Argentina: diversos

(Última visita: 14-7-2018).

112 También se utiliza, en una variante más reciente, la denominación “plataforma omnicanal”. Más adelante en este mismo capítulo describimos las diferencias entre los prefijos “multi” y “omni”.

113 Véase Diplomado en Call Center y Contact Center *Management*. Ciclo 2018 (S/Fecha de publicación), en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

114 En el próximo apartado daremos mayores detalles sobre este concepto.

115 Más adelante haremos una descripción de tal confluencia a partir de los testimonios de nuestros propios entrevistados.

116 En cualquiera de los congresos de los que año tras año se realizan sobre la actividad de CCs, en Argentina y otros países de Latinoamérica, se puede corroborar esta diversidad de sectores en base a las empresas asistentes. Sólo a modo de muestra de tal diversidad, véase: <http://imt.com.mx/noticias/congreso-regional-de-contact-centers-crm-la-multicanalidad-y-sus-ribetes/> (Última visita 10-7-2018).

sectores demandan sus servicios en las tres décadas aquí descriptas. Tal transversalidad también va a marcar una disputa que atravesará esta actividad en los últimos quince años. Nos referimos a las disputas sindicales y al (des)encuadre de los agentes telefónicos.

Si los agentes telefónicos están representados legalmente en forma mayoritaria por el sindicato de Comercio, cabe señalar que esta representación no se encuentra exenta de disputas. La ya mencionada organización sindical FOETRA comienza a tener incidencia en la sanción de convenios laborales en los CCs, aunque acotada a una empresa, cuando en el año 2003 logra encuadrar a una minoría de agentes telefónicos que se desempeñan en ventas telefónicas en el CC de la empresa Telecom. Y FOETRA cuestiona la legitimidad del encuadre de los agentes telefónicos bajo el sindicato de Comercio, amparado en lo que consideran la naturaleza del trabajo de los agentes telefónicos en los CCs, que es la gestión telefónica de usuarios, y no una actividad comercial y/o administrativa. Estas disputas se vuelven especialmente visibles cuando, desde el año 2005, se debatirán diversos proyectos de ley para regular el trabajo en los CCs, pero que no tendrán implementación. Por el contrario, en el año 2006 una alianza entre el sindicato de Comercio y las cámaras empresariales de la provincia de Córdoba, sí podrá llegar a implementar un nuevo convenio colectivo representativo de la mayoría de los agentes telefónicos¹¹⁷, que funciona como anexo del convenio colectivo 130/75 que estaba en vigencia hasta ese entonces. Para volver aún más compleja esta cuestión, se producirá un protagonismo cada vez más vertiginoso de otro colectivo laboral, ATACC, organización a la cual, como vimos, Federica representaba como delegada. Cuando parecía que este colectivo laboral se imponía como representativo de la mayoría de los agentes telefónicos, en tanto habían logrado sancionar un nuevo convenio colectivo de trabajo (688/14) y habían obtenido personería gremial por parte del Ministerio de Trabajo de la Nación, una impugnación del sindicato de Comercio dejará el tema del encuadre tal como estaba anteriormente¹¹⁸.

Las palabras de Julio, cuando aún era Gerente de Finanzas y Administración en un CC de la Ciudad de Buenos Aires en el año 2010¹¹⁹, nos intentaban explicar cómo se había gestado

117 Cf Sección 1.1.2

118 Cf. Sección 1.1.3. Sobre esto nos señalaba Federica: “Faltó solamente una firma [para extender el convenio laboral 688/14 a varias provincias y así volverse el sindicato representativo de la mayoría de los agentes telefónicos] y cuando se cambió el Ministro [de Trabajo de la Nación en diciembre del año 2015] se paró: al nuevo gobierno quizás no le conviene tener nuevos sindicatos”, nos señalaba Federica, aún cuando reconoce no entender del todo el tema legal y político en disputa.

119 [Fecha de entrevista: 22-10-2010]. Cuatro años después, cuando lo volvimos a entrevistar a Julio, él era Gerente de Negocios en el mismo CC y su “dotación” de agentes telefónicos había pasado de seiscientos a mil empleados.

históricamente tal encuadre de los agentes telefónicos, así como las complejidades que trae este tipo encuadre, y que continúa hasta nuestro presente. Julio nos señalaba que los CCs habían nacido en bancos que tenían CCs en modalidad “intercompany” (en este mismo sentido, Filiba hablaba de las “comisionadoras” ya mencionadas) y esos empleados estaban bajo el convenio bancario. Luego, como vimos en este recorrido, hubieron empresas de telecomunicaciones con sus CCs propios, *in-house*, con su propio convenio colectivo de telefónicos¹²⁰. Recién luego, nos confirma Julio, llegaron los CCs “como empresas *per se*, independientes” (y hacía referencia con ello a lo que en este recorrido hemos denominado CCs tercerizados). Y concluía Julio que, luego de esos comienzos y con la masividad que habían adquirido los CCs tercerizados –y el CC donde él estaba empleado era de este tipo–: “no se sabe dónde encuadrar a los agentes telefónicos: hoy están encuadrados en [el sindicato de] Comercio, lo que no termina de ser representativo de la actividad”, y nos ejemplificaba sobre esta forma de (des)encuadre de los agentes telefónicos que el sindicato les señala que tienen categorizados a aquellos como administrativos, y deberían ser vendedores; y su empresa les señala a los sindicatos, prosigue Julio, que los agentes telefónicos no son vendedores porque pasan “x” cantidad menos de horas vendiendo que recibiendo o realizando llamados. Esto forma parte, concluía Julio, de la carencia de un “convenio específico para la actividad”. Y, en efecto, ocurre un vacío legal que se corresponde a un vacío conceptual sobre las especificidades de la actividad de los CCs y del trabajo que allí realizan los agentes telefónicos. Sobre estos vacíos se sucederán recurrentes debates: habrá posiciones significativamente opuestas sobre las definiciones y el contenido del marco que regulará el trabajo en los CCs, sobre las que incidirán tanto las cámaras empresariales, los colectivos laborales como las políticas de gobierno¹²¹. De forma mayoritaria, en el presente son los sindicatos de Comercio y el ya mencionado colectivo laboral ATACC quienes representan legalmente a la mayoría de los agentes telefónicos de CCs.

Recapitulemos este extenso apartado. Las empresas de CCs han visibilizado un proceso de “clientelización” social por el cual se extienden e intensifican toda una serie de tramitaciones que vinculan, cada vez en mayor medida, a una población con las empresas: la gestión de tales trámites será instrumentalizada a través de los CCs y tendrán como protagonista principal a su figura laboral mayoritaria, los agentes telefónicos. La actividad de los CCs en Argentina, entre los años 1987 y 2017, ha sido un emergente de tal proceso.

120 Como ya fue dicho en el primer capítulo de esta tesis (Cf. Sección 1.1.3), varios de los agentes telefónicos entrevistados por nosotros querían cambiarse a este convenio, cuestión que en ningún caso lograron.

121 Para un mayor detalle de las disputas entre estos sindicatos, véase Moench, 2017a, capítulo sexto.

En estas tres décadas, sin embargo, no se ha logrado establecer un convenio que unifique a los agentes telefónicos como grupo laboral: más allá de la transversalidad que efectivamente atraviesa a la actividad de los CCs en estas tres décadas, lo que parece definir esta heterogeneidad de los agentes telefónicos como colectivo laboral son las disputas político-sindicales que no logran imponerse frente a las más unificadas cámaras empresariales. El actor laboral que ha terminado por mantener la mayor representación de los agentes telefónicos de CCs hasta el presente es el sindicato de Comercio, que, al menos en algunos de nuestros testimonios (de los agentes telefónicos), se percibe como un obstáculo para llevar adelante prácticas y reclamos colectivos para lograr mejores condiciones laborales de los trabajadores.

4.2 Entre discursos y *management*: el devenir del `deber ser` laboral en los call centers

En este apartado pretendemos identificar y describir los discursos que más han impactado sobre el ideal organizativo de los CCs en las últimas tres décadas y que, asimismo, han sido producto de un espíritu de época para esta actividad. En este sentido, estos discursos, aún en el plano de las ideas que se describen aquí, expresan una lógica de funcionamiento de la organización de los CCs que se vuelve necesario captar, en tanto en función de tal lógica se elaborarán toda una serie de indicadores que a través del tiempo se debaten e implementan, y tienen efectos sobre la actividad laboral de los agentes telefónicos. La reflexión que acompaña las prácticas laborales en transformación en la actividad de los CCs es el punto de contacto que nos interesa articular en este apartado.

La emergencia del tono y características de los discursos ha variado, así como el lugar de donde provienen: identificaremos debates que producen estudios principalmente de corte académico, ligados a investigadores que actúan en el campo de la ingeniería tecnológica y estudios que actúan en el campo de las empresas –y sus intereses se cruzarán, como veremos a continuación–.

Los discursos se vinculan, en primer lugar (por orden de aparición en este apartado pero también en correspondencia a un orden cronológico de publicación), a los CCs en los bancos minoristas estadounidenses (que le dan un primer impulso a la actividad de los CCs) y donde se destacan autores que investigan en Estados Unidos y Francia; en segundo lugar, son discursos que provienen de estudios realizados en CCs de Inglaterra, que advierten la

masividad que comienza a mostrar esta actividad, y que generarán fuertes debates en Gran Bretaña por el impacto que traen los controles tele-informáticos en los CCs; en tercer lugar, describiremos discursos que provienen de Brasil (y que ejercen influencia sobre Latinoamérica, en el marco del auge de los CCs tercerizadores), que visibilizan debates ligados al dilema de la productividad versus la calidad en los CCs; finalmente, traeremos discursos que provienen de estudios de consultoras estadounidenses ligadas a las formas de optimizar los CCs, en un presente que llega hasta estos días en torno al nuevo paradigma de las llamadas “plataformas multicanal”.

Entre estos discursos, que no giran en abstracto sino que se ligan -cada uno en distinta medida- a intentos de optimizar el *management* en los CCs, podremos hallar el devenir de un `deber ser` laboral en los CCs que recubre principalmente la figura del agente telefónico.

4.2.1 La entrada del *management* en los centros telefónicos

*A través de la industria de servicios financieros, el call center está siendo reconocido como un canal de entrega crítico, ayudando a las firmas a mantener a los clientes existentes, expandir sus negocios y controlar los costos*¹²²

En una investigación pionera sobre los CCs que fue publicada bajo el título *To sell or not to sell: determining the tradeoffs between service and sales in retail banking phone centers*, sus autores, Zeynep Aksin y Patrick Harker¹²³ resumen una investigación hecha desde los inicios del año 1994 que tiene por objetivo general reconocer los factores de competitividad en el sector financiero de grandes grupos bancarios de Estados Unidos que brindan atención directa a clientes desde CCs. Hemos podido encontrar en este trabajo un estudio pionero enfocado sobre los CCs, el cual, al indagar en el mejor balance entre el servicio de atención al cliente y las ventas en bancos, explora el ideal del diseño organizativo en un CC. Los años siguientes serán más prolíficos en las investigaciones sobre CCs, pero hasta aquí parece haber una carencia de este tipo de estudios académicos.

Este texto reflejará en su investigación un espíritu de época para la organización de los CCs, espíritu que demanda una suerte de implementación de mayores técnicas de *management* para

122 Véase Aksin y Harker (1998, p. 2) en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

123 Aksin se desempeña en el *Technology Management Area*, INSEAD, en Francia. Dos décadas después de esta investigación pionera sigue realizando estudios sobre esta actividad. Por su parte, Harker se desempeña en *Department of Operations and Information Management*, The Wharton School, en la Universidad de Pensilvania, Estados Unidos.

optimizar lo que aún se denomina `centros telefónicos` (*phone centers*), más que centros de llamadas (CCs). Para ello se enfoca en el sector financiero y en la demanda de centros telefónicos en este sector, en los primeros años de la actividad de los CCs. Si ponemos a este texto en relación a la descripción que hemos realizado de la actividad de los CCs en Argentina, este proceso se corresponde en buena medida a lo que hemos denominado como un proceso de “profesionalización” en los CCs, que comienza hacia finales de la década de 1980.

Vayamos al texto, del cual se derivan dos tesis centrales. La primera de ellas podría resumirse cómo sigue: para conseguir mayores ganancias en los bancos y a través de los centros telefónicos, la condición decisiva será implementar un programa que optimice los recursos en los CCs, y ello se logra a través de diversas técnicas de *management*. “Convertir llamadas en ventas”, afirman los autores, no es suficiente para conseguir más beneficios.

Veamos cómo argumentan esta idea. Señalan que desde la década de 1980 se ha visto un crecimiento de los centros telefónicos como una alternativa de servicio de bajo costo y que, si bien esta tendencia ha sucedido en torno a una variedad de industrias, es en la banca minorista en donde ha sido especialmente visible. Sin embargo, los centros telefónicos pocos años después son observados como posibles “generadores de beneficios”, y, al cambiar el *para qué* utilizar los CCs, se debe repensar las formas organizacionales que acompañen este nuevo objetivo.

Los autores remarcan aquí un problema: por un lado, los bancos entienden como una estrategia para bajar costos a sus CCs, sin embargo, desean o, mejor, necesitan para competir, lograr más ventas por el canal telefónico. Así, la pregunta que guiará a los autores en su estudio será si se puede simultáneamente, en un CC pensado como de “bajo costo”, lograr un alto estándar de servicio al mismo tiempo que se generan beneficios por ventas. Y de ello emerge la tesis comentada: la organización implementada será la que defina una compatibilización exitosa o no exitosa entre los servicios de atención al cliente y las ventas: un programa de *cross-selling* (ventas cruzadas)¹²⁴ que se agrega en los CCs al servicio de atención al cliente, podría deteriorar este último servicio por un “costo de congestión” relacionado a un mayor tráfico de llamadas.

La segunda tesis de los autores que nos interesa enunciar a los fines de comprender las primeras formas elaboradas sobre un `deber ser` laboral en los CCs, podría resumirse cómo sigue: una forma óptima de rendimiento para los CCs basado en el bajo costo, pero también

124 Este servicio era el que realizaba Mercedes, una de nuestras entrevistadas (aunque no se trataba del mismo tipo de “campana”, Cf. sección 3.1.1).

en el alto valor agregado, implica un modelo de *management* que promueva mayores gastos en entrenamiento de sus empleados, actualizaciones en tecnología informática, y un personal y clima organizacional orientado a las ventas. Para lograr el éxito en el programa de cross-selling, señalan los autores, es necesario tanto un diseño adecuado de los procesos organizativos como la adopción de prácticas de recursos humanos que apoyen aquel diseño. En otras palabras, parece *faltar management*.

En este sentido, los autores parten de la observación sobre la generación de dificultades a nivel organizativo que surgirán de una mezcla de servicios de atención al cliente y ventas: el incremento de los tiempos de llamadas y del volumen de llamadas deriva en mayor cantidad de clientes que abandonan su llamada sin ser atendidos. Es este deterioro de la calidad del servicio el que debe ser abordado por el modelo *managerial*. Con detalles matemáticos se explica luego una matriz de *performance* para los CCs, basada en procesos de ingeniería organizacional, donde los indicadores que se estudian para establecer los parámetros del modelo a desarrollar son la cantidad de llamadas, el número total de llamadas abandonadas, el tiempo promedio de abandono de los clientes, el tiempo promedio de la llamada y la cantidad de posiciones y personal afectado.

Sobre las posibilidades de implementación de tal modelo, los autores plantean que existe una carencia en la administración del proceso de interacción entre las personas (el agente telefónico) y la tecnología (en telecomunicaciones) y, para ejemplificarlo señalan que aún no hay disponible en los grandes bancos un soporte tecnológico en formato de software para tener apoyo en línea para el *cross-selling*. También advierten que la cantidad de personal óptimo no otorga por sí solo la seguridad del éxito de los programas de *cross-selling*, sino que mencionan, como factor crítico, la adopción de prácticas de recursos humanos para sostener los procesos implementados: estudiar los niveles óptimos de personal en los CCs, en función de criterios económicos será el siguiente desafío que se planteen los autores.

Luego de finalizado el estudio, en febrero del año 1996 los autores convocan a un foro con los mandos medios y altos de los bancos y de los centros telefónicos, para discutir los resultados obtenidos. Como dato central los autores destacan un cambio de paradigma organizativo, en parte logrado en función del estudio aquí reseñado: señalan los autores que, al momento de realizada la investigación, el paradigma en ventas en los bancos era la organización especializada y que, luego de conocidos los resultados -y motivados por tales resultados-, un gran banco estadounidense concluyó que debían reestructurar la organización de su CC en base a nuevos sistemas informáticos, incorporar en el CC la presencia de un pequeño

departamento de ventas, y reorganizar su estrategia comercial bajo la idea de lograr oportunidades de ventas rentables (profundizar relaciones con clientes de mayor poder adquisitivo), y no realizar cualquier tipo de ventas.

Si los bancos pudieron ser la punta de lanza de los CCs profesionalizados en sus comienzos, estos resultados por aquellos años quizás también expliquen el porqué no se volvieron predominantemente masivos a nivel de empleo: teniendo como objetivo clientes de mayor poder adquisitivo y planteando una optimización del personal entre las ventas y el servicio de atención al cliente, sus niveles de empleo parecen presentar un límite a la masividad. No obstante, lo que abren los CCs de los bancos, ya desde la década de 1980, es el camino hacia la optimización de recursos en los CCs y la entrada del *management*, a través de lo cual toma forma una de las primeras y centrales características del `deber ser` laboral de los agentes telefónicos: volverse trabajadores con habilidades multifuncionales que respondan a diversos indicadores de desempeño laboral, capaces, en este caso, tanto de persuadir a clientes para lograr ventas, como solucionar sus reclamos, y que se vuelvan veloces para no generar una “congestión de llamadas” en el CC.

4.2.2 El control total orwelliano en los call centers

*La tiranía de la línea de montaje no es más que un pic-nic escolar de día domingo comparado con el control que el management puede ejercer en telefonía informática. De hecho, el folleto publicitario de un popular paquete de software de call centers es audazmente titulado CONTROL TOTAL HECHO FÁCIL*¹²⁵

Un polémico texto publicado en el año 1998 sostiene que los CCs representan un nuevo “panóptico”, en este caso electrónico. Este enfoque fue abordado por Fernie y Metcalf¹²⁶ en un texto que tomaba como casos de estudio a los CCs. El texto se titula *(Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops* (1998) y ha causado enorme polémica en Gran Bretaña. Allí los autores escriben la frase citada por nosotros en el epígrafe, y que se resume en la posibilidad de un `control total` sobre los agentes telefónicos, a partir de medios tele-informáticos.

125 Véase Fernie y Metcalf (1998, p. 2), en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

126 Ambos autores forman parte de la institución académica inglesa *London School of Economics and Political Science*.

Lo que podemos extraer del debate que esta frase ha abierto no será una posición única sobre los efectos que tienen los controles tele-informáticos sobre los agentes telefónicos: no podremos definir si éstos se vuelven predominantemente sujetos pasivos (como sugiere el texto) o sujetos activos ante dichos controles¹²⁷; sin embargo, este texto, también de forma pionera, parece visibilizar y poner en debate que la actividad de los CCs está atravesada por minuciosos controles tele-informáticos que monitorean el trabajo de los agentes telefónicos¹²⁸. Si relacionamos este texto con el recorrido realizado por la actividad de los CCs en Argentina, este debate podría corresponderse, en buena medida, a lo que hemos descripto como un proceso de aumento de los controles tele-informáticos en la actividad de los CCs, que comienza de forma más marcada hacia finales de la década de 1990, a partir de lo cual se implementan todo tipo de controles sobre el agente telefónico para lograr de estos mayores niveles de *performances*.

La figura del panóptico que en 1975 traía Michel Foucault en su libro *Vigilar y castigar*, viene al centro de la escena respecto a los alcances de los controles implementados en los CCs y sus efectos sobre los agentes telefónicos. El panóptico también trae otra potente imagen a nuestra mente: nos recuerda el “Gran Hermano” de 1984, la novela de George Orwell que alertaba cómo cada uno de nuestros movimientos podrían estar perfectamente monitoreados, y si se alejaban de los parámetros de conducta establecidos, serían sancionados: ¿pero representaban realmente los CCs un nuevo “Gran Hermano” en el ámbito laboral?

Vayamos al texto de Fernie y Metcalf, del cual extrajimos tres tesis centrales en función de este interrogante.

Los autores centran su análisis en base a los sistemas de *performance* atada al salario (PRP, por sus siglas en inglés: *performance related pay*), en el marco más general de lo que se viene discutiendo ya hace algunas décadas sobre la incidencia de los “controles por incentivos” y los “controles por supervisión” (*foreman*) en las *performances*: ¿qué tipo de controles permiten lograr una mayor productividad?

La tesis central que allí emerge, a partir de la evidencia basada en cuatro organizaciones, tres de ellas CCs (de atención al cliente, recepción de ventas y servicios *help desk* –con diferentes

127 Este es el punto que más críticas ha recibido este texto entre quienes estudian a los CCs (Cf. la sección 2.1.1 en esta misma tesis).

128 También polémicamente los autores señalan que el texto que presentan contribuye al estudio de investigaciones sobre el campo de las relaciones industriales. Pero, señalan, este campo aborda generalmente temáticas sobre un empleo de hombres, de tiempo completo, sindicalizados y de trabajo de manufactura. Las nuevas formas emergentes de empleo se alejan de tal caracterización, y en empleos del sector servicios pasan a predominar mujeres, jóvenes y trabajadores *part-time*. Así, en algún sentido los autores buscan renovar el campo de estudios de las relaciones industriales.

dotaciones de personal-), es que las *performances* ligadas a las formas de pago pueden ser explicadas en función de los costos y beneficios de monitorear los *inputs* (las llamadas, en los CCs: y ello incluye medir las llamadas abandonadas, la disponibilidad de agentes para atender, las llamadas atendidas, la duración de las llamadas, el tiempo tomado y la corrección para identificar el incidente que trae la llamada, entre otros) y medir los *outputs* (el resultado de tal llamada: la “resolución del incidente” exitosa). En este sentido, Fernie y Metcalf encuentran en los CCs un tipo de organización que posibilita un monitoreo electrónico del comportamiento y una medición de los resultados sorprendentes, en tanto las actividades de los agentes telefónicos son monitoreadas a nivel detallado, monitoreo que se utiliza para supervisar y orientar sus comportamientos no sólo en función de sus *performances* cuantitativas sino, incluso, en función de la cortesía y la exactitud de la información que brindan. Así, procesos y resultados pueden ser monitoreados en tiempo real, y el PRP funciona más adecuadamente que en otro tipo de organizaciones.

En este sentido, los autores argumentan que “la invisibilidad” de los procedimientos y controles es una “garantía del orden” en los CCs, ya que no se observan entre los agentes telefónicos ningún intento por subvertir el orden establecido: ninguna distracción reduce la productividad, lo que define a los agentes telefónicos como sujetos dóciles a estos controles, y vuelve al sistema “perfecto”.

Una segunda tesis importante que afirman los autores es que una red de presiones ejercida por los propios pares, lograda a través de incentivos del tipo PRP, e implementada a través de la integración de los agentes telefónicos en equipos de trabajo, se vuelve una forma de eficaz aumento de la productividad.

Los autores señalan que se produce allí una suerte de control grupal del rendimiento individual. Y argumentan esta idea mostrando que en los CCs que estudian se han formado equipos de trabajo, y existe un fuerte espíritu de competencia dentro de los miembros de cada equipo (intraequipo) y entre los equipos (interequipo). Sobre esto los autores observan, para su sorpresa, que el esquema PRP está exclusivamente basada en incentivos hacia el equipo (generalmente integrado por entre ocho y doce agentes telefónicos, y sobre ello los autores señalan la importancia de distribuir equipos de trabajo pequeños si se quiere un exitoso monitoreo de *inputs*), y no en la *performance* individual; siendo bonificaciones que implican entre un once y un quince por ciento que se suman al salario básico de los equipos, luego de ser monitoreados y que se les haya otorgado puntajes a las *performances* de cada equipo (*team performance scores*). Pero, por más que no aparezca una presión individual en la

performance y que las tareas sean de tipo individual, no sujetas a comisiones individuales y no cooperativas (*non-co-operative*), pertenecer a un equipo implica una “norma grupal”: se forma parte de una red de presiones ejercida por los propios compañeros de equipo, lo que compromete al menos a lograr el piso mínimo de *performance* para que el equipo acceda al sistema de comisiones (noventa y uno por ciento de los objetivos establecidos). Ello parece lograrse en buena medida a través de la publicación mensual de los resultados de cada equipo, así como las *performances* individuales, aún cuando estas últimas no se relacionen al pago de comisiones: el sistema funciona si el trabajo es medible y directamente atribuible a una persona.

La tercera tesis que describen los autores es el vínculo positivo existente en los CCs respecto a la elasticidad del esfuerzo con respecto al salario, lo que impacta en una mejor productividad cuando los esquemas de incentivos PRP son introducidos. En este sentido, señalan que lograr mayor *performance* para obtener comisiones y así mejorar el salario se observa como una estrategia exitosa de los CCs para atraer empleados con potencial de competencia en función de dicho sistema¹²⁹. Y agregan sobre ello que actividades económicas que fluctúan en mayor medida sus ganancias en función de los contextos económicos, se corresponden a empleados con mayor espíritu competitivo y empresas que utilizan de forma más intensa el PRP. Por el contrario, cuando el negocio no tiene mayores riesgos de fluctuación, como en los CCs del sector público que estudian los autores, los trabajadores presentan mayor aversión al riesgo y ello se traduce en un menor coeficiente de variación de salarios respecto al sector privado, con salarios más homogéneos en este último sector.

Para Fernie y Metcalf, el control total en los CCs se revela como un perfecto panóptico atravesado por técnicas *manageriales*.

Más allá de las polémicas recepciones que ha suscitado, nuestro interés pasa por extraer de este texto nuevas capas que recubren el `deber ser` laboral. Y lo que el texto pone de manifiesto se nos revela como sorprendente: los agentes telefónicos son pensados en su actividad laboral como objetos de control y como sujetos de *performance*. Y, más aún, estas dos nuevas capas que recubren este `deber ser` laboral se potencian mutuamente.

En tanto objetos de control, los agentes telefónicos parecen ser capaces de adaptarse a los monitoreos detallados de su *performance* e, incluso, parecen internalizar este indicador más

129 En esta línea, y como una hipótesis no totalmente validada por sus propios datos, los autores igualmente señalan que el PRP parece atraer a los trabajadores más dispuestos a aumentar su salario mediante un esfuerzo adicional, y que en correspondencia a ello los sistemas de incentivos dan al *management* una deseable flexibilidad en costos.

fuertemente si se los organiza en equipos y si tienen conocimiento de sus propias *performances* y la de los demás.

En tanto sujetos de *performances*, los agentes telefónicos de CCs del sector privado¹³⁰ parecen ser permeables a los incentivos en salarios, lo que determina una organización más flexible a las coyunturas de ganancias o pérdidas de las empresas y en algún sentido expresa lo que nosotros habíamos encontrado como una de las intenciones de los convenios colectivos en los CCs en Argentina: responsabiliza al propio agente telefónico por su salario e, incluso, su empleo, si no llega a lograr los objetivos propuestos¹³¹.

4.2.3 Salirse del estándar: la estrategia del sacrificio en los contact centers

La estrategia del sacrificio parte de la premisa de que el empleado responde a una ética interna que lo impulsa a satisfacer a sus clientes por orgullo y por percibir el actual empleo como puente para otras etapas de su carrera profesional. En la empresa, la lógica de la estrategia del sacrificio se encontró con el bajo nivel educativo del mercado de trabajo brasileño, donde la búsqueda por la conciliación no ocurre. El empleado brasileño –que presenta baja escolaridad, miedo al desempleo y falta de perspectiva de carrera, y que mantiene a la familia con su sueldo– no va a perjudicar su evaluación para encantar a un cliente, resolviendo un problema de forma inesperada o saliéndose del estándar para satisfacerlo¹³²

El dilema cantidad-calidad parece atravesar, una y otra vez, a la actividad de los CCs. La literatura ligada al *management* emprende, sobre el fondo de aquel dilema, la búsqueda de agentes telefónicos que no sólo atiendan rápidamente llamadas sino que puedan “salirse del estándar” para mejorar la calidad y re-personalizar la relación con el cliente, objetivo original cada vez más incumplido según pasan los años: ello señala un texto académico brasileño sobre estudios en empresas, que expresa ajustadamente un debate latinoamericano sobre la

130 Nosotros no haríamos mayores diferencias entre el sector privado y el público. Por un lado señalemos que la mayoría de los CCs en nuestro país se encuentran en ese sector privado. Pero, aún más importante será señalar que los CCs de instituciones gubernamentales públicas tienen sistemas de *management* similares a los privados. Más adelante, en el capítulo quinto, traeremos algunos ejemplos de ello.

131 (Cf. Sección 1.1.2). Señalemos en este sentido que se vuelve más habitual en momentos de crisis económicas encontrar noticias sobre despidos en CCs, especialmente del servicio de ventas, teniendo las empresas como justificativo para el despido que los agentes telefónicos no han logrado los objetivos de ventas.

132 Véase Figueiredo y Marques (2005, p. 53) en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

actividad de los CCs en la primera década del siglo XXI, en el marco de la expansión, en aquella región, de empresas de CCs que cada vez generan mayor cantidad de empleo.

El estudio de caso de un CC brasileño, publicado en el año 2005, y cuyos autores son Figueiredo y Marques, ambos ligados profesionalmente tanto a instituciones académicas como a empresas,¹³³ muestra que el dilema entre la cantidad y la calidad aún no se encuentra saldado. En el recorrido que hemos hecho por la actividad de los CCs en Argentina, este debate se vuelve prolífico en la primera década del siglo XXI, cuando la actividad de los CCs se expande en cantidad de empresas y aumenta el empleo que genera, especialmente a partir de los llamados CCs tercerizados que cubren tanto el mercado de clientes local como también –en menor medida- el mercado de clientes global.

Antes de presentar las tesis que guían a los autores en este texto, describiremos el diagnóstico que realizan sobre la productividad en los CCs, pues se vuelve clarificador para entender también las contradicciones que recubren el `deber ser` laboral del agente telefónico. Vayamos al texto.

En su diagnóstico inicial, los autores indican que los CCs fueron creados originalmente con el objetivo de oír y tratar las sugerencias y reclamos de los clientes, y así se convirtieron en una parte clave de los sectores de consumo y servicios. Pero, la misma dinámica de crecimiento de la actividad, que fue expandiéndose por distintos sectores y empresas, ha llevado a una presión creciente para que toda empresa tenga un CC, y así se transformó lo que se suponía que sería una diferencia en una obligación, convirtiendo al servicio de CC en un costo que debe ser minimizado. Y finalizan el diagnóstico los autores: “el CC se ha estandarizado, con lo que ha generado niveles de satisfacción menores que la atención presencial y ha perdido su sentido original” (p. 42).

En este sentido advierten que se da dado una tendencia hacia la tercerización del servicio de CCs que ha impulsado, en mayor medida, la adopción de modelos basados en la estandarización y en la despersonalización de la atención, y detectan en este diagnóstico un problema importante, que se presenta en la actividad de los CCs de forma más visible y agravada que en otras actividades: señalan que la naturaleza del CC exige un intenso contacto entre empleado y cliente, por lo que la insistencia en la satisfacción del cliente continúa

133 Al momento de escribir este texto, Figueiredo (Doctor en Administración de Empresas) era Profesor Asociado y Vicedecano de Educación Ejecutivo de Administración de la Universidad Federal de Río de Janeiro (Brasil) y profesor visitante del “Instituto de Empresa”, donde fue Director del Área de Operaciones y Tecnología. Por su parte, Marques (Máster en Administración) era profesor colaborador del Centro de Estudios en Logística de Administración, había brindado sus servicios profesionales en una consultora multinacional, y había sido directivo en una gran empresa del sector de confecciones y tiendas al por menor.

siendo fuerte (provenga de una dirección de la empresa preocupada por las investigaciones de satisfacción, o proceda de los propios clientes) y, así, la estandarización y la despersonalización en la prestación del servicio se vuelve un problema a nivel organizacional. Esto, desde la perspectiva del agente telefónico, el empleado del *front office*, o empleado de la *línea de frente*, como los denominan los autores, genera una dualidad: los agentes telefónicos tienen que trabajar “en un ambiente casi fabril y, al mismo tiempo, seguir el camino que marca el enfoque al cliente” (p. 43).

El agente telefónico, en su desempeño cotidiano, se encuentra atravesado por la productividad que le exige la empresa y la calidad que le exige el cliente. Así, señalan los autores, los CCs expresan el dilema entre calidad y productividad de forma intensa, “al combinar gran escala y contacto estrecho con el cliente, lo que hace que la actividad se vea presionada por dos fuerzas opuestas. Por un lado, altas metas de productividad, alta vigilancia en el trabajo, bajos salarios y escasa autonomía. Por otro lado, estructura organizacional achatada, trabajo emocional y la exigencia de satisfacer a los clientes” (pp. 44-45).

Los autores destacan que la empresa que estudiaron ha conquistado el liderazgo en gestión de la productividad, y para conseguirlo uno de los factores determinantes fue su panel de indicadores de desempeño, llamado internamente *Big Brother* (lo que refleja una nueva alusión a la novela de Orwell), el cual emite informes de desempeño cada media hora. Pero más adelante explican que, no obstante este liderazgo en productividad no puede lograrse lo mismo en términos de “calidad”, y dan sobre ello un ejemplo esclarecedor: el CC “reconoce que es un gran desafío prestar informaciones en menos de treinta segundos y, además, satisfacer las necesidades del cliente, resolviendo su problema por completo (pp. 51-52).

Ahora bien, hecho este diagnóstico, mencionemos ahora dos tesis centrales que los autores desarrollan en el texto. Aún cuando realizan un estudio de caso de una empresa brasileña, los autores parecen derivar de ello conclusiones pertinentes al conjunto de la actividad de CCs en Brasil.

La primera de ellas refiere a la organización y las funciones del área de recursos humanos, y afirma que los procesos de selección, entrenamiento y remuneración se centran menos en la formación de personas con autonomía que en la estandarización y en la productividad: en este sentido, los autores observan que la empresa hace mayor hincapié en el aspecto procedimental, y que se detiene poco en la autonomía e insiste mucho en la estandarización. Y agregan que, en correspondencia a ello, el agente telefónico no suele recibir remuneración variable por la “calidad” que demuestre en la llamada, y acostumbra a ser evaluado primero

por la productividad cuantitativa (especialmente, por el tiempo promedio de llamada) y recién luego es evaluado por los controles de calidad del CC.

Sobre esto los autores indican que las prácticas motivacionales se vuelcan a recuperar a los agentes telefónicos del estrés causado por la productividad y no se dirigen al desarrollo de competencias, como la creatividad, la autonomía y la empatía con el cliente, necesarias para la calidad (pp. 49-51).

La segunda tesis que señalan, y que adelantábamos en el epígrafe del comienzo, es la imposibilidad que observan de implementar en los CCs tercerizados brasileños de comienzos del siglo XXI, una “estrategia del sacrificio” entre los agentes telefónicos, es decir, encuentran imposible que los agentes telefónicos, en tanto grupo laboral, puedan “encantar a un cliente, resolviendo un problema de forma inesperada o saliéndose del estándar para satisfacerlo”, lo que perjudica la “calidad” en el CC. Sobre esta idea, los autores argumentan que una cultura de la calidad exige mayores grados de autonomía para los agentes telefónicos, una remuneración asociada a la calidad y la preferencia por profesionales multifuncionales “con libertad para proponer soluciones fuera de los estándares y sin necesidad de consultar a los superiores” (p. 52).

Sin embargo, observan como imposible aún una cultura de la calidad en los CCs brasileños (al menos de forma generalizada) y encuentran entre las razones para tal imposibilidad la resistencia de las empresas a la pérdida de productividad cuantitativa, la incapacidad para demostrar el retorno de la inversión en calidad (menos tangible que la productividad), y también las limitaciones educativas del mercado consumidor y del mercado de trabajo brasileño.

Ahora bien, ¿cómo se expresa este dilema de la calidad versus la cantidad, irresuelto según los autores en las empresas de CCs brasileñas (pero que podría proyectarse en Argentina también)¹³⁴, sobre el `deber ser` laboral del agente telefónico? Una conducta ligada a la “ética del sacrificio” promueve un `deber ser` laboral del agente telefónico que debe atender tantas llamadas como pueda (y que finalice cada una lo más rápido posible) al mismo tiempo que se adapte a los criterios de calidad que dejen satisfecho al cliente que llama. Le exige, en otras palabras, que estandarice y que personalice al mismo tiempo su conducta laboral en cada llamada, contradicción que no parece poder llevarse adelante: el `deber ser` laboral de los agentes telefónicos parece aquí quedar recubierto con una nueva capa, quizás la más ambigua de todas.

134 Para notar las similitudes entre los debates brasileños y argentinos en años cercanos, véase Veiga, R. y Cozak, M. (2007), en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

4.2.4 El cliente como ADN, entre las plataformas `multi` y `omni` canales

...de nada sirve divulgar por toda la empresa mensajes como: `el cliente es el corazón de nuestro negocio` o `este es el año del cliente` si la satisfacción del cliente no es medida como meta en la evaluación de desempeño de todos los empleados de la empresa.

*Es necesario que el cliente sea el ADN de la estrategia corporativa*¹³⁵

La “generación instantánea”, que el informe de la empresa *Frost & Sullivan* define como las personas nacidas a partir de la década de 1970 familiarizadas con el ambiente tecnológico y *on line* y están altamente involucradas con las redes sociales, han generado cambios en la forma en la que clientes entran en contacto con las empresas, y exigen canales de atención instantáneos (pp. 4-5). Así justifica *Frost & Sullivan* las nuevas soluciones tecnológicas que busca implementar en los CCs, en lo que suena como un eslogan: el cliente como ADN de la empresa, como núcleo básico que constituye una empresa, ello será lo que expresa el sentido del epígrafe para esta consultora global especializada en estrategias de crecimiento, nacida en los Estados Unidos.

El estudio indica que solamente en un año la preferencia por los canales electrónicos de atención al cliente ganó clara preponderancia “anticipando lo que vendrá en América Latina en el mediano plazo” (p. 6), y muestra como prueba de ello que en las interacciones entre clientes y CCs en Estados Unidos (en el bienio 2011-2012) crecen los sistemas de interacción vía *e-mail*, *chat* y páginas *webs*, y decrecen las interacciones vía telefónica, donde se gestiona a los clientes a través de los agentes telefónicos y a través de sistemas automáticos.

Ahora bien, en base a ello se anuncia un diagnóstico: ha comenzado el auge de las llamadas plataformas omni-canal, denominación que lentamente se vuelve más común para describir el tipo de organización prevaleciente en los CCs. Este documento del año 2013, más allá de su perfil comercializador, expresa un espíritu que recorre a la actividad de los CCs en la segunda década del siglo XXI, espíritu de época que, como hemos visto, también llega a nuestro país, y que podría resumirse en la idea-fuerza que señala el documento: “quebrar los paradigmas del centro de contacto tradicional y desarrollar un modelo más proactivo y eficiente, enfocado en generar más negocios” (p. 3).

¹³⁵ Véase Frost & Sullivan (2013, p. 14) en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

Hecho este diagnóstico, una de las primeras tesis a considerar del documento, en tanto tendrán efectos concretos sobre las más recientes formas que se adhieren al `deber ser` laboral de los agentes telefónicos, será la que señala que los consumidores tienen el poder para “escrachar” una empresa públicamente (y, junto a ello, podrán esgrachar al agente telefónico, agregamos nosotros). El documento señala en este sentido que los clientes “ya no están dispuestos a sufrir en silencio, gracias a las redes sociales, ahora pueden rápidamente diseminar sus opiniones negativas y compartir su enojo con el mundo, colocando (con solo un *click*) en jaque a la marca y a la reputación de la empresa” (p. 8)¹³⁶.

Una nueva tesis, ligada a esta primera recién mencionada, se vuelve importante.

La segunda tesis señala que los CCs no son un “ambiente de generación de ingresos por naturaleza”, pero pueden “adquirir este espíritu” a partir de la interrelación entre el uso de redes sociales y una visión integrada del cliente (p. 16). Y el documento comienza una serie de argumentaciones que derivan en la necesaria re-sectorización de la información en los CCs: se debe pasar de los “silos” en las empresas que gestionan fragmentadamente al cliente, a una organización menos sectorizada y en una forma de trabajo más colaborativa entre departamentos. Sobre tal fragmentación el documento señala que en este tipo de organización interna la empresa no conoce a su cliente, y cada área posee su propia base de datos y sus estrategias de negocios independientes. Sobre la estrategia para lograrlo agrega el documento que la tecnología responde a una estrategia exitosa de implementación, más que al presupuesto disponible para invertir en tecnología: así, se deben entender los procesos internos y los objetivos de negocios de cada departamento, complementar los distintos sectores y elaborar una estrategia de relacionamiento con los clientes única y transversal a la empresa.

En este sentido el documento señala la necesidad de “escuchar” al cliente por medio de todos los canales y en todas las fuentes de datos disponibles, reconociendo la importancia de tener procesos y equipos alineados y concentrar todas las vertientes de la multicanalidad a fin de obtener una visión completa y amplia de la “experiencia del cliente” (p. 14). Sobre este concepto, señalemos que el documento de las normas COPC, que ya hemos descripto en el primer capítulo de esta tesis¹³⁷, se ha actualizado, recientemente, en su versión publicada en noviembre del año 2016, que ha modificado su título a “*Norma COPC CX*”. En esta edición

136 Y el documento ofrece un ejemplo sobre un caso emblemático, en el que un cliente insatisfecho con la atención recibida por una empresa aero-comercial, utilizó internet para dejar a la empresa expuesta en las redes sociales, y le produjo una fuerte y rápida caída de sus acciones corporativas, lo que, según el documento, condujo a muchas empresas a reflexionar sobre sus estrategias de relacionamiento con los clientes.

137 Véase nuevamente COPC Inc. (2016), en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte.

por primera vez se agrega un apartado que refiere a la “*Customer Experience*”: recientemente, entonces, se homologan criterios globales para normalizar las prácticas laborales en los CCs que brindan un servicio multicanal en la gestión del cliente, que cuantifican “la experiencia global del cliente”, asociada con la transacción en donde se ha utilizado más de un canal de contacto con el CC.

Volvamos al texto de *Frost & Sullivan*, ya que una última tesis importante queda por describir.

Señala el documento que los avances de plataformas “multi” a omnicanales permitirán prever la conducta general de los clientes para obtener una ventaja competitiva, lo que se argumenta señalando que las empresas líderes han comenzado a implementar tecnología y procesos que permiten transformar a los “centros de contactos tradicionales en verdaderas organizaciones omnipresentes en todos los terrenos de la comunicación”: el documento considera que la implementación de sistemas de análisis e interpretación de datos e interacciones *web*, voz, texto, consolidará los múltiples flujos de información; ello esencialmente se trasluce en la transición entre las actuales plataformas `multi` a `omni` canales. Ahora bien, a los fines de nuestro interés en captar la conformación de un `deber ser` laboral entre los agentes telefónicos, tal transición se corresponde a un requerimiento de nuevas competencias que podríamos llamar “de contexto” entre los agentes telefónicos, para dar rápidamente con el sentido del requerimiento del cliente en función de conocer sus pasos en los distintos canales de comunicación entre éste y la empresa. La convergencia de canales responde al principio de “estar donde esté el cliente”. Pero no sólo de eso se trata: a través del análisis de las interacciones de esos mismos clientes con la empresa, se intenta mejorar la “experiencia del cliente”, mejorar “la productividad y la *performance* de la operación” e “incrementar la posibilidad de generación de nuevas oportunidades de negocios en tiempo real” (p. 20).

Ahora bien, ¿cuáles son las implicancias de los nuevos paradigmas organizacionales aquí descriptos sobre el `deber ser` laboral de los agentes telefónicos?

Notemos sobre esto una cuestión que sorprende. Si se hace una relectura de las tres tesis descriptas en el documento de *Frost & Sullivan*, puede captarse un eco de una búsqueda de tiempos pasados, ahora en función de las nuevas tecnologías presentes: nos referimos a un intento por volver al CC generador de ingresos a partir de procesos de implementación de *management*: así, en esencia ¡se vuelve sobre la búsqueda de hace tres décadas!, convertir al

CC más que en una empresa que permite bajar los costos, en una empresa que obtenga beneficios, como lo era para los bancos norteamericanos a comienzos de la década de 1990¹³⁸. ¿Significa entonces que no hay en realidad novedades en los discursos sobre la sofisticación de los CCs? No estamos tan seguros de ello. Lo que queremos significar es que, para los agentes telefónicos (ahora, según parece, ya no tan telefónicos), se refuerzan, en nuevos formatos, los discursos que hemos identificado a través de estas tres décadas, y recubren el `deber ser` laboral de los agentes telefónicos a partir de criterios de optimización (a los que se adiciona nuevas funciones a partir de la integración de sectores), controles tele-informáticos (a los que se agrega el “escrache” del cliente) y repersonalización (a los que se adhieren nuevas habilidades para la personalización de clientes a través de las redes sociales). Lo que quizás se agrega, como novedad, sea dotar de nuevas funciones “contextuales” a los propios agentes telefónicos, lo que implica un manejo de mayores niveles de información y más variadas destrezas para la gestión del cliente.

En lo que sigue, nos interesa pensar cómo estos discursos sobre el `deber ser` laboral se traducen en habilidades concretamente esperadas de los agentes telefónicos en los CCs.

4.3 La figura laboral del agente telefónico, en cuatro “imágenes”

Muchas de las principales habilidades esperadas del agente telefónico se encuentran asociadas a los procesos históricos y discursivos aquí detallados. En efecto, la descripción realizada en los apartados precedentes nos permite distinguir y elaborar, utilizando como insumo nuestro propio recorrido histórico y discursivo, la figura laboral del agente telefónico, condensada en cuatro imágenes.

Cada una de estas imágenes se ajusta a las etapas que hemos descripto y da cuenta de una figura del agente telefónico más representativa en cada época. Sin embargo, no se trata de un proceso mediante el cual las distintas habilidades esperadas de los agentes telefónicos se van reemplazando unas a otras, y con ello suponen un reemplazo secuencial en cada etapa histórica: éstas se superponen, como capas que se adhieren a la piel del agente telefónico, y con la posibilidad de volverse complementarias.

Las cuatro imágenes en las que vamos a resumir sus características principales no pretenden ser exhaustivas, sino que la pretensión es marcar y significar sus rasgos salientes, aquellas

138 Cf. Sección 4.2.1

“capas” de significado que *dan* forma y *conforman* la figura laboral del agente telefónico: al mismo tiempo dan forma a las habilidades esperadas de dicho agente, conforman un diseño organizacional que busca implementarlas y llevarlas a la práctica.

Sobre la primera de ellas, que representa para nosotros en buena medida los primeros años de emergencia de la actividad de los CCs en Argentina (hacia finales de los años '80 y comienzos de los '90), nos ha revelado sus contornos un texto de Korinfeld (2001), que tomamos aquí como documento de una época¹³⁹. La autora pudo caracterizar la emergencia de uno de los rasgos centrales que se adhiere a la figura laboral del agente telefónico, nosotros le daremos el nombre de “tele-gestor multifunción”.

En su investigación de los servicios de atención comercial 112 que comienzan a comercializar las empresas de telecomunicaciones privatizadas en Argentina, Telefónica y Telecom, en la década de 1990, la autora destaca que se ha producido una tendencia al cierre de oficinas comerciales de estas empresas, en sus servicios de atención directa al público, para pasar a gestionarlos desde los CCs (p.75), y que junto a ello, se observan varias transformaciones.

Por un lado, en los CCs de estas empresas se ha producido una significativa mutación en la gestión del cliente: del antiguo “usuario-abonado” nomenclatura que definía a quien sólo recibía el servicio de línea telefónica (fija), se pasa a la nomenclatura de “usuario-cliente”, al cual se le ofrecen en forma continua y creciente una diversidad de productos y servicios.

Simultáneamente se transforma el antiguo “operador-telefónico” (aquel que recibía los reclamos por el único servicio prestado) en un “telegestor”, cuya actividad laboral absorbe más funciones y que, señala la autora, al mismo tiempo debe contar con nuevos atributos de cordialidad, eficiencia y rapidez (p.70).

¿Podríamos pensar en base a estas descripciones una imagen del “telegestor multifunción”, como una condensación de las primeras formas que en la figura laboral del agente telefónico asumen las habilidades que se espera de ella?

Para identificar las características salientes que condensa tal imagen nos ayudarán aquí las palabras de Severino, quien brindaba un servicio de seguros de vehículos: generalmente su trabajo consistía en dar soluciones a clientes a los que se les había averiado su auto.

Sus palabras expresan la diversidad de procedimientos que debía seguir:

139 En el segundo capítulo de esta tesis había sido parte de uno de los “retratos” de los agentes telefónicos. (Cf. Sección 2.1.2).

Dentro de la productividad teníamos el tiempo de duración de la llamada, la cantidad de llamadas, los errores en la carga del sistema, las normas de etiqueta. Había una escala de 1 a 5, y si superabas los 4 puntos ganabas la productividad, el premio en plata¹⁴⁰.

Pero para Severino no le era fácil seguirlos en conjunto y llegar a los objetivos esperados en cada uno:

...a mí no me dieron el premio por productividad ni un solo mes, porque era un obsesivo que no tenía ningún error de carga de sistema, pero al priorizar eso no alcanzaba otros criterios de productividad como la duración de la llamada, la cantidad [de llamadas atendidas], las normas de etiqueta.

Pero él no seguía al pie de la letra estos procedimientos. Lo realizado por Severino ante cada llamada no servía para alcanzar las métricas, su obsesión personal por la “calidad del dato” hacía que se tome su tiempo para su carga en la computadora, y ello atentaba contra el modelo de productividad del CC.

En la empresa en la que Severino trabajaba, la multi-función se expresaba en indicadores de productividad que premiaban el desempeño del agente telefónico según su *performance* simultáneamente cuantitativa (cantidad y tiempos de llamada) y cualitativa (errores de carga, normas de etiqueta). Pero ello requiere realizar más de una tarea a la vez: mientras se carga información en la computadora, se debe construir un flujo dinámico y lógico de conversación para mantener la atención del cliente¹⁴¹. Como Severino no quería tener errores de carga de sistema, se tomaba un tiempo luego de cada llamada para cargar correctamente esos datos (lo que quizás hacía que no tome la cantidad de llamadas premiadas) o bien “estiraba” la llamada para poder cargar sin fallas la información que surgía de la llamada (lo que quizás hacía que no logre llegar al objetivo de las duraciones de llamadas premiadas).

Este diseño, atado a la implementación y complementariedad de distintos indicadores *manageriales* es una de las formas que ha adoptado el devenir de la organización de los CCs,

140 [Fecha de entrevista: 21-3-2011].

141 En algunas entrevistas nos señalaban que no es tan sencillo esta multi-tarea y nos indicaban ciertos recursos útiles para darse tiempo de ingresar la respuesta y mantener una charla fluida: mencionar lentamente las preguntas, repetir las respuestas del cliente, etc. (Luego de finalizada la llamada también existe un tiempo muy breve para esta carga, hasta que se debe atender una nueva llamada).

en el que se espera que los agentes telefónicos puedan tener la habilidad para realizar diversas tareas en el marco de criterios de evaluación tanto cuantitativos como cualitativos.

Vayamos a la segunda imagen de la figura laboral del agente telefónico, la cual representa para nosotros en forma adecuada lo ocurrido desde mediados de la década de 1990 en la actividad de los CCs en Argentina.

La figura laboral del “operador adaptable”, aquel que logra adaptarse a los controles tele-informáticos presentes en el CC en el que trabaja. Y tal adaptación será en relación a que el agente telefónico pueda compatibilizar su actividad laboral con el monitoreo de cada uno de sus movimientos que lo controlan tanto a nivel espacial como temporal.

Para el logro de tal adaptabilidad se diseñan un determinado tipo de organizaciones. El nombre de esta imagen surge, justamente, de un particular modo de organizar el trabajo que tenía un CC. Dicho CC, de una Aseguradora de Fondos de Jubilación y Pensión (AFJP) en Argentina, fue premiado por sus pares, altos ejecutivos de CCs, en el año 2000¹⁴²: en la organización del trabajo allí presente las llamadas que ingresaban activaban luces verdes y rojas, según el tiempo que se tenía en espera al cliente, antes de atender su llamada. Así, se premia un CC con aspecto de un cuartel de bomberos, y a agentes telefónicos cuya actividad laboral se encontraba atravesada por las urgencias y las sirenas. El gerente que lo dirigía describía, orgulloso, que con que un solo llamado ingrese en cola de espera, una policíaca luz verde comenzaba a girar por encima de los *boxes*. Y en caso de que un cliente lleve más de veinte segundos de espera se enciende una luz roja, y el problema debe solucionarse de inmediato. En ese marco de controles tele-informáticos se habían logrado los resultados que se esperaban de los agentes telefónicos.

Las sensaciones de Fernando cuando nos contaba sobre los distintos procedimientos de control que se activaban en su trabajo nos volvían a traer a la mente ese cuartel de bomberos. Nos contaba Fernando, quien atendía desde la Ciudad de Buenos Aires los pedidos y reclamos de clientes estadounidenses usuarios de celulares, que los controles tele-informáticos eran intensos y debían necesariamente respetarlos para no perder ingresos, pues su incumplimiento repercutía en menores sueldos al final de cada mes. Y nos daba un ejemplo, cuando quería ir al baño en horario laboral:

142 Revista digital *Contact Center Nro. 1* – Año 2000. Unos pocos años antes, en el año 1995, se sanciona la ley sobre las AFJP y, a partir de ello estas nuevas instituciones privatizadas -que reemplazaron a la gestión pública de los fondos previsionales- contrataron CCs.

...tenías a una especie de supervisor en un Messenger, y tenías que pedirle `Break please, break, please`, y él te decía `Wait, wait, wait. Now`: cuando te decía `Now`, vos salías, te tirabas (simula de forma exagerada salir a las corridas).

Y cuando vos te deslogueabas (refiere a salir del estado disponible para atender llamadas) empezaba una cuenta de bomba, para contarte diez minutos, y cuando llegaba a marcarte un segundo vos tenías que volver a loguearte, o perdías el presentismo.¹⁴³

Estos procedimientos informáticos, que en el caso de Fernando se asociaban a un supervisor que redoblaba los controles (para tomarse pausas, para ir al baño) deben seguirse para no llegar a ser sancionado, lo que repercute en el sueldo.

Fernando nos comentaba su irritación ante este tipo de controles, en tanto no le permitían manejar, según sus necesidades, sus propios tiempos. Y tal tipo de irritación aparecía en la mayoría de nuestros entrevistados: producía entre ellos una cierta impotencia por no poder manejar según su dinámica o estado de ánimo el flujo constante de llamadas (y despejarse cuando lo necesitasen) así como una suerte de estado de alerta, por mantenerse en los tiempos establecidos de cada indicador (y que ni siquiera les permitía relajarse cuando hacían una pausa). Todo parecía hacerse con un cronómetro en la mano y de forma urgente.

Vayamos a la tercera imagen que caracteriza los rasgos salientes de la figura laboral del agente telefónico, la cual representa en forma ajustada lo sucedido en la actividad de CCs en los comienzos del siglo XXI en Argentina.

Un documento de la empresa *Tecnovoz*, donde se desarrollan e implementan productos y servicios tecnológicos para CCs, y que aparece en una revista especializada en la actividad de los CCs en el año 2007¹⁴⁴, refleja uno de los rasgos centrales que se adhiere a la figura laboral del agente telefónico, nosotros le daremos el nombre de “representante personalizable”.

La figura laboral de tal representante personalizable evoca una suerte de búsqueda de personalización en la gestión del cliente, que se sustenta en las habilidades que se espera que los agentes telefónicos desarrollen en cada llamada. En esta búsqueda de personalización, se combinan habilidades para hablar y escuchar de parte de los agentes telefónicos que sean capaces de recrear una instancia de confianza y una (rápida) captación de las necesidades del cliente. El documento de *Tecnovoz* traía un sencillo ejemplo de cómo implementar esta

143 [Fecha de entrevista: 9-1-2014].

144 Revista digital *Contact Center* Nro. 29 - Año 2007.

estrategia: el protagonista era un almacenero que veía pasar frente a su negocio a un cliente, rápidamente lo reconocía, iniciaba una conversación y le ofrecía –antes que el cliente lo pidiera– un producto para la esposa del cliente, de quien mostraba que conocía sus preferencias. La conclusión que transmitían a través de este ejemplo era que en la aparentemente sencilla operación hecha por el almacenero reflejaba todos los elementos de una estrategia de relacionamiento con el cliente: reconocer al cliente y su entorno, y conocer sus necesidades específicas y anticiparse a sus demandas, fidelizar al cliente llamándolo por su nombre.

Las palabras de Berenice nos ayudarán a entender esta estrategia. Ella ha trabajado en cuatro CCs, pero uno de ellos lo recuerda especialmente, por las prescripciones que recibía para realizar las ventas de servicios de internet.

Si a la persona que está del otro lado básicamente no le caigo bien, si lo que me dice me parece un bodrio, esto no funciona. Tengo que interesarme por lo que me está diciendo, escucharlo, no cortarle. Sobre todo en Allus (refiere a Allus Global, empresa en la que ella vendía inicialmente planes de celulares de la empresa Personal) me recalaban estas cosas, donde estaba más presionada por vender (...) Necesitábamos para vender tener escucha activa, el tipo o la tipa te está diciendo lo que quiere o lo que no quiere: si vos estás como un loro hablando y no dejás que el tipo te diga lo que necesita o no necesita, y ver por dónde te corrés, la perdés [a la venta].¹⁴⁵

Berenice no quería hablar como un loro: ella sentía que de alguna forma debía involucrarse con sus clientes. Y nos explicaba en este sentido que ella intentaba escuchar activamente a sus potenciales clientes, especialmente escuchar sobre sus necesidades deseos, para poder venderle a cada uno de ellos el servicio que “quieren”. Sin embargo, Berenice sentía que en la mayoría de las situaciones la venta que ella hiciera “no le iba a mejorar la vida al cliente”.

No era buena vendedora. No sacaba el premio por haber vendido de más, jamás me sucedió, siempre trataba de medir y llegar a lo justo. Hay que ser muy caradura, tiene que importarte muy poco el otro, y tener mucha rapidez mental para venderle al otro, omitiendo, engañando, o viendo de qué manera la dibujás, creo que esa persona es la que más vende

145 [Fecha de entrevista: 8-1-2018].

Por este modo que ella tenía de tratar al cliente, no se percibía una buena vendedora: ella nunca lograba las mayores ventas, y veía que a muchos de sus pares agentes telefónicos, a los que “no les importaba en absoluto el otro” vendían mejor que ella. Así, para ella, esta personalización que le prescribían parecía ponerse en cuestión en relación a lo que premiaba la empresa. El documento de *Tecnovoz* requería repersonalizar las relaciones con el cliente para vender más, las sensaciones de Berenice marcaban algunas contradicciones en su propio trabajo: la estrategia de Berenice no parecía ser la mejor estrategia para lograr esos premios.

Vayamos a la cuarta imagen de la figura laboral del agente telefónico. Esta imagen se extiende desde los comienzos de la segunda década del siglo XXI. Comenzamos a pensar el nombre de esta figura laboral cuando encontramos un *blog*, en internet, de una empresa de soluciones tecnológicas para CCs¹⁴⁶.

El blog resumía ajustadamente las búsquedas actuales sobre la más óptima organización de los CCs en el marco de una mayor diversidad de canales a través de los cuales se contactan empresas y clientes. El ideal de la organización parece en estos años querer dejar de lado al teléfono, indicado como algo obsoleto por los propios sectores empresariales¹⁴⁷, aunque paradójicamente, el teléfono continúa siendo el principal canal de contacto entre clientes y las empresas. Así, el nombre de esta imagen es “el asesor optimizado”, en tanto representa a nuevas `mejores prácticas` para realizar la actividad del agente telefónico en relación a que éste se vuelva hábil para atender por diversos canales de contacto, integre mayores funciones a sus tareas y logre adaptarse a las nuevas formas fomentadas de evaluación de los clientes: agentes telefónicos capaces de “aprovechar cada oportunidad de negocio” y “estar donde está el cliente”, frases recurrentes que circulaban en revistas especializadas de CCs y en las páginas *webs* de distintas empresas ligadas a esta actividad, y que quizás resumían el espíritu del asesor optimizado.

Noa, quien se desempeña en atención al cliente en el CC de una gran tienda multi-producto con sede en Mendoza, nos aclaraba a través de sus palabras las nuevas habilidades esperadas sobre la figura laboral del agente telefónico.

Sus palabras expresan la búsqueda que en los CCs se hace de un ideal de optimización para gestionar el trabajo de los agentes telefónicos:

146 Véase <http://latam-es.blog.genesys.com/esta-listo-para-un-mundo-omnicanal/> (Última visita 12-7-2018).

147 Ya en el año 2010, Salvador Filiba, ex titular de AMDIA, indicaba que había un desprestigio del canal telefónico. Revista digital *Contact Center Nro. 46* - Año 2010 (pp. 11-17).

...lo que pasa ahora es que no quieren sectorizar mucho el sector: quieren que todos manejen la misma información y todos manejen el mismo nivel de calidad; por ejemplo, ahora también ofrecemos préstamos nosotros (no sólo los del sector de préstamos); también más adelante nos están diciendo que todos vamos a manejar el chat: lo que se quiere es que hagamos lo que hacen los chicos de redes, que manejan Facebook, Twitter y también están directamente en chat con el cliente.¹⁴⁸

Esta nueva diversidad de canales de contactos los obligaría también a recibir distintos tipos de nuevas evaluaciones sobre su trabajo:

Algunos clientes me preguntan: ‘¿Ahora me van a hacer la encuesta?’ . Porque quieren evaluarte.

Noa agregaba que siente que cada vez tienen más peso en su CC las evaluaciones de los clientes: tanto evitar los “escraches” como lograr evaluaciones positivas se vuelven valoradas por las empresas. Su testimonio se replicaba en otros agentes telefónicos que trabajaban en CCs de empresas que tenían páginas webs y redes sociales: las menciones de los clientes pueden ser muy perjudiciales, nos sugerían, y señalaban que si un cliente escribe un mal comentario en las redes sociales sobre la atención recibida en el CC, el agente telefónico que lo atendió se coloca “en una mira”, es decir, es supervisado aún en mayor medida. Así, nuevas funciones y nuevas formas de evaluación parecen recaer sobre la figura laboral de los agentes telefónicos, en base a los mayores canales de contacto existentes.

En suma, las habilidades esperadas en la figura laboral del agente telefónico son diversas -el ‘telegestor multi-función’, el ‘operador adaptable’, el ‘representante personalizable’ y el ‘asesor optimizado’-, relacionadas a cuatro características centrales: que sea capaz de realizar muchas tareas de forma eficaz, que sea multifuncional; que sea capaz de adaptarse a los controles sobre cada uno de sus movimientos en su trabajo, que sea adaptable; que sea capaz de modificar su conducta laboral en cada llamada, que sea personalizable; que sea capaz de integrar más destrezas en forma eficiente, que sea optimizable.

Al repasar estas habilidades esperadas, ahora de forma conjunta (multifuncionalidad, adaptabilidad, personalización y optimización), y cotejarlas nuevamente con las sensaciones

148 [Fecha de entrevista: 29-12-2017].

de los agentes telefónicos que se reflejaban en las palabras de Severino, Fernando, Berenice y Noa, podíamos concluir que lo que se pone en juego en la actividad laboral de los agentes telefónicos en los CCs son formas de gestionar las propias palabras, los propios cuerpos, las propias actitudes. Y ello parece requerir de modalidades de “gobierno” específicas entre los agentes telefónicos. Nos dirigimos a comprender cómo se experimentan tales modalidades de (auto)gestión.

Capítulo 5. Las experiencias laborales *manageriales* entre los agentes telefónicos

¿Cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos? Sobre esos interrogantes que transitamos desde el comienzo de esta tesis, quizás en este capítulo se pueda avanzar en respuestas más diáfanas.

La actividad laboral de los agentes telefónicos se encuentra atravesada por tres ejes: principios generales para actuar (una suerte de “deber ser laboral”), las coacciones prescriptivas de cada empresa de CCs y las propias auto-gestiones de los agentes telefónicos en su actividad laboral. La noción de experiencias laborales *manageriales* intenta una nueva correlación de tales ejes, con la particularidad aquí que articula la conducta *en y desde* la actividad laboral, es decir, la apuesta es captar las maneras en que los agentes telefónicos se expresan en una conversación, en las formas en que se adaptan a las modalidades de disciplina y control presentes en los CCs, en la formación y transformación de su actitud personal en el trabajo. ¿En qué formas la conducta laboral de los agentes telefónicos se liga a los procedimientos, los controles, las evaluaciones, en fin, las coacciones prescriptivas de los CCs? ¿Cómo se (auto)gestiona el trabajo de los agentes telefónicos? Señalemos sobre estas preguntas algo que quizás se vuelva obvio a esta altura de la tesis: se trata de entender la conducta laboral no como mera reacción o como reflejo de las coacciones prescriptas, sino como una acción productiva de los propios agentes telefónicos, que puede derivar en formas más o menos autónomas de actuación.

Esta perspectiva abre dos nuevos aspectos a ser abordados.

Por un lado, entender cómo se imbrican las coacciones prescriptivas en los CCs con las formas en que los agentes telefónicos se piensan a sí mismos, a los otros (sus pares y sus superiores), y a la empresa: debemos ser capaces de captar sus cruces, lo que incluye la necesidad de identificar los niveles de (auto)reflexión que los agentes telefónicos tienen sobre sus propias prácticas laborales, la de los demás y al ámbito laboral en el que están insertos.

Por otro lado, debemos captar una suerte de metodización práctica de la conducta laboral, es decir, la forma en que se (auto)regula tal conducta, lo cual permite entender los ajustes posibles entre lo que se prescribe (y lo que se espera del trabajo de los agentes telefónicos) con lo que éstos realizan en su actividad laboral. Traeremos a escena una variedad de

testimonios aquí, seleccionados por su claridad para dar cuenta de los distintos matices que se abren en torno a tal metodización de la conducta entre los agentes telefónicos¹⁴⁹.

Si hemos intentado caracterizar a lo largo de esta tesis a los agentes telefónicos como sujetos laborales que encarnan angustias, miedos, expectativas, ansiedades, luchas y alegrías en su paso por los CCs, quizás ello se vuelva más visible en este último capítulo: si ha aparecido aquí el prefijo `auto` en más de una oportunidad, ello no es casualidad, ya que como eco de fondo resuena en este capítulo el interrogante sobre los niveles de autonomía que los agentes telefónicos pueden ejercer en su actividad laboral cotidiana.

5.1 Controles y disciplinas: entre prescripciones externas y procesos internos

BLOG DE EMPLEADOS TELECOM PERSONAL S.A.¹⁵⁰

Ya queremos que empiecen a participar de nuestro primer concurso!

En esta oportunidad haremos un juego para resaltar nuestro espíritu de equipo!

Durante todo el mes de septiembre, el equipo del Call que tenga menos PAUSA BAÑO va a ganar un increíble premio...

Una Increíble Carpa IGLU para 3 personas y 1/2!

Empezá a cuidar tus pausa baños YA!!!

Acordate de hacer tus necesidades antes de venir a trabajar, o aguante hasta desloguearte!!

El *blog* de empleados del CC de la empresa *Telecom* publica en clave de irónica denuncia la prescripción de la empresa para controlar las posibilidades de ir al baño de los agentes telefónicos en su horario de trabajo. La “pausa baño” expresa la categoría en la pantalla de la computadora que debe tocar cada agente telefónico para salir de su *box* y concurrir al baño del

149 En este sentido, señalemos una indicación de tipo metodológico: elegimos transcribir los testimonios de aquellos agentes telefónicos que han estado al menos un año en los CCs, o bien aquellos testimonios en que se “rebotó” de CCs en CCs durante ese mismo tiempo. Este mayor tiempo de estadía en los CCs permite captar mejor las variedades y los matices de este proceso de metodización práctica de la conducta.

Señalemos, por último, que si nuestra hipótesis es correcta acerca de que las conductas laborales de los agentes telefónicos quedan atravesadas por las competencias socioemocionales, sin importar la diversidad de servicios o campañas que ejercen, todos estos testimonios podrán proyectarse hacia el resto de los testimonios sin mayores mediaciones.

150 Entrada del 25 de agosto del año 2007 en el *Blog* de empleados de Telecom Personal Sociedad Anónima, sede Rosario.

CC, lo cual -según la casi totalidad de nuestros testimonios- tiene estipulado un máximo de veces y un máximo de tiempo (para estar allí).

La entrada del *blog* representa sintéticamente la modalidad de los controles y disciplinas implementados en los CCs, donde se combinan y complementan formas de programar el tiempo y monitorear los movimientos en el espacio para controlar y disciplinar a los agentes telefónicos en su trabajo; nuevos tipos de responsabilidad individual pero implementados en función de trabajo y “espíritus” de equipo; expresa también una lógica del trabajo como competencia interna donde se premian y castigan comportamientos laborales anclados a la medición de algún indicador (tener menos “pausa baño”); se menciona, finalmente, la palabra *desloguearse*, con cierta carga negativa por ser lo opuesto a *loguearse*, es decir, haber colocado la contraseña en la computadora que indica que se está “disponible” en el *box* para recibir o realizar las respectivas gestiones del cliente. *Desloguearse*, entonces, es no aparecer virtualmente “disponible”.

Al releer a Gilles Deleuze (2005 [1990]), en un texto en el cual anuncia, siguiendo los fructíferos análisis de Michel Foucault, un pasaje de las sociedades disciplinarias a las sociedades de control, nos preguntamos qué tipo de instituciones son los CCs, y en qué tipo de sociedad se encuadra su funcionamiento.

Foucault, señala Deleuze, ha analizado las disciplinas en función de “instituciones de encierro” (escuela, asilos psiquiátricos, hospitales, cuarteles, fábricas), y pudo dar cuenta de un proyecto ideal del encierro, el cual se volvía visible en las fábricas: podría resumirse en “concentrar, repartir en el espacio, ordenar en el tiempo, componer en el espacio-tiempo una fuerza productiva cuyo efecto debe ser superior a la suma de las fuerzas elementales” (p. 115). Deleuze apuesta a actualizar aquel diagnóstico. El autor afirma que el modelo del encierro ha quedado algo obsoleto: señala que en una sociedad de control la fábrica es sustituida por la empresa, y la empresa es un alma, es etérea, y se esfuerza con mayor profundidad por imponer formas de modulación en estados siempre metaestables: una suerte de intangibilidad, no por ser la empresa algo “inmaterial”, sino porque se encuentra en continua variación. Sumado a esta metaestabilidad Deleuze trae otra condición esencial que se produce en la empresa: en torno al mérito, señala el autor, se instituye una rivalidad que se viste de un ropaje de sana competencia “excelente motivación que opone a los individuos entre ellos y atraviesa a cada uno, dividiéndole en sí mismo” (p. 117). Pero la empresa no representa para Deleuze sólo un espacio de trabajo, sino algo más extenso: vuelve visible la instalación progresiva y dispersa de un nuevo régimen de dominación, donde “el servicio de ventas” se

ha convertido en el centro, en el “alma” de tal régimen (p. 119), y el hombre, en este régimen empresarial, ya no está encerrado sino endeudado, concluye Deleuze.

Ahora bien, si el diagnóstico deleuziano se nos vuelve revelador acerca de un nuevo tipo de sociedad de la cual los CCs se vuelven parte esencial como gestores de “clientes” en el marco de la clientelización de la que ya hemos dado cuenta¹⁵¹, deberíamos dar un paso más para entender qué tipo de instituciones son los CCs encuadradas en tal sociedad de control. Y Zarifian nos otorga una clave para captar aquello. Zarifian (2002), en torno a la huella dejada por Deleuze, invita a explorar una hipótesis que le parece será fértil para la sociología laboral: la tensión aún inacabada entre sociedades disciplinarias y sociedades de control, que más que un reemplazo de una por otra –como sugeriría Deleuze–, implica la coexistencia de unas con otras en una “lenta agonía”. Así, genera formas organizacionales que no se corresponden plenamente a ninguna de los dos tipos de sociedad, donde se vuelve decisivo el “compromiso subjetivo” de los trabajadores: ¿podemos pensar a los CCs como una suerte de institución híbrida entre estos dos tipos de sociedad?

Para pensar tal hibridez Zarifian trae un buen ejemplo pues, justamente, remite a los CCs.

El autor resalta que en los CCs se producen diferencias entre lo esperado por la empresa y lo hecho por el agente telefónico: por ejemplo, transgredir la presión disciplinaria que se ejerce sobre el tiempo de respuesta y modular, llamada por llamada, el compromiso preciso con el cliente. Señala el autor que allí puede observarse que los agentes telefónicos piensan en “prestar servicio” donde la jerarquía de la empresa piensa prioritariamente en “rendimiento”: en desacuerdo con las prácticas de la empresa, el agente telefónico se distancia subjetivamente de aquella, al priorizar otros valores: y al hacerlo, concluye Zarifian, “transgrede la dominación que sufre”, y con ello “practica un desplazamiento de perspectiva” (p. 31). ¿Podremos captar algo de ello en nuestros propios testimonios: desde dónde y hasta dónde operan las sujeciones en los CCs? Y, más aún, ¿qué posibilidades de desujeción quedan abiertas?

5.1.1 Los indicadores del “semáforo” y las normas de responsabilidad

¿Recuerdan a Noa, quien trabaja en el CC de una gran empresa multi-tienda? La habíamos presentado muy brevemente, pero ya algo sabemos de ella: siente que ha encontrado en el CC en el cual trabaja su “primer trabajo formal”, y no es que no había tenido otros empleos antes;

151 Cf. Apartado 4.1

sin embargo, en el CC sentía que tenía mayores responsabilidades: “con un jefe y supervisores que te hacen devoluciones por tu trabajo, que te dicen qué se tiene en cuenta a la hora de atender al cliente y evalúan la atención y el trato”. Sentía que en base a ello debía “rendir cuentas de lo que hago”¹⁵². La principal gestión que ella realiza son consultas de saldo de tarjetas de crédito que se les han otorgado a los clientes de la empresa en la que está empleada.

Sumado a tal responsabilidad, Noa nos comentaba sobre otra sensación que atraviesa su trabajo, la de la ansiedad por los tiempos, “no estaba acostumbrada al reloj” dice Noa, y eso le genera tensión: “tenés todo medido: tiempo para atender, ir al baño, para descanso, la puntualidad. Me genera tensión: acá en cinco minutos te entran dos llamadas”¹⁵³.

También Noa debía respetar un vocabulario, y nos confesaba sobre ello: “como repetis tanto el mismo vocabulario, cuando usás las mismas palabras y la misma pronunciación, cansa la palabra”. Por ejemplo, para indicarle al cliente una falta de pago, no podía pronunciar las palabras “deuda” o “moroso”. Los CCs parecen tener un diccionario de palabras prohibidas, cualquiera sea el servicio brindado: el tipo de servicio y campaña en cada caso definirá luego cuáles son esas palabras (en el caso de los servicios de venta, lo más habitual es evitar la palabra “No”, como nos repetían varios de nuestros entrevistados, y como luego veremos con Berenice). En el trabajo de Noa la carga semántica de algunas palabras puede importunar a los clientes (ser deudor o moroso no será percibido de la misma forma que “tener un saldo impago”), pero también ello se vincula al logro de buenos desempeños en la llamada: el lenguaje específico de los CCs se vuelve una de las modalidades de controlar las emociones del cliente y ello generalmente deviene en una mejora de las propias métricas de calidad y productividad en la llamada¹⁵⁴.

Así, una diversidad de prescripciones rodeaban el trabajo de Noa, y ella intentaba cumplir rigurosamente con todo lo prescripto. Ella parecía tener un profundo respeto por la figura del cliente, aquella a la que gestionaba:

El cliente contrató un servicio y la empresa crece gracias al cliente: crecemos gracias al cliente. El cliente se tiene que sentir respaldado, y en la tarjeta de

152 Cf. Apartado 1.2

153 [Fecha de entrevista: 29-12-2017].

154 Lo que nos remite a Arlie Hoschild, cuando la autora señalaba que se produce en torno al trabajo emocional, que estudiaba entre las azafatas, un lenguaje cercano al “nuevo idioma orwelliano”, por ejemplo, cuando las azafatas en vez de decir “accidente” debían hablar de “incidente”, lo que calma los nervios de los pasajeros y ayuda a evitar las emociones inapropiadas (2003, pp. 111-112).

crédito se maneja plata del cliente, no podés darle información dudosa. Tiene que ser información segura, concreta, válida, verdadera, y aparte brindar una calidad de atención para que el cliente se sienta tranquilo porque manejamos su cuenta, manejamos plata.

Había algo que parecía guiar a Noa en todo momento, aún ante situaciones difíciles: “por más que el cliente llame enojado, merece una buena atención”, nos decía, y además parecía también guiarla la valoración que hacía de la empresa en la que trabajaba, “hay buen clima”, “trabajan mucho la cuestión del equipo”, nos decía. Quizás en ello se resumía la norma de responsabilidad que atravesaba a Noa, como iremos viendo. Esa responsabilidad la llevaba a lograr un fuerte control de sus emociones, y ello se visibilizaba ante un cliente que podría tener alterado su ánimo:

...cuando te menosprecian, el conocimiento, la capacidad tuya, quizás a otro no le molesta, pero por cómo soy yo, que me esfuerzo tanto por dar una buena atención e información, y me pesa cuando me menosprecian...te faltan el respeto, te gritan, te tratan de tonta, de que no sabés, de que sos uno más, de que por eso estás quizás atendiéndolo, hay un menosprecio.

Lo que a Noa le molestaba es el menosprecio de su trabajo. Cuando le preguntábamos qué hacía ante esas situaciones, ella nos contaba que “no se vuelve muy loca”, aunque a veces le disgustaban ciertos clientes, y, en esos casos, nos decía que generalmente no “muteaba”, porque corría el riesgo de equivocarse en “mutear”, y que el cliente la escuchase: “se generaría con eso un desastre”, resumía. El “muteo” es habitual entre los agentes telefónicos, silenciar la voz del agente telefónico para que el cliente no escuche sus palabras en la llamada; con “desastre”, Noa refiere a la sanción hacia ella misma, porque al no “mutear” correctamente el cliente pudo haber escuchado alguna palabra que el CC no tolera en las normas de trato hacia aquel: ese era el sentido de la palabra “desastre” para Noa. Y, en ese caso, el despedido se vuelve lo más probable.

Ella tenía un estilo propio para hablar que, creía, era efectivo, aunque también le traía sus problemas: “Mi estilo es hablarle lento al cliente, que me entienda en primera instancia (...) se tiene en cuenta en la [métrica de] Calidad si un cliente llama dos veces en cinco minutos, es como desperdiciar otra atención”. En Movistar, empresa donde Evelyn es Capacitadora para CCs, se denomina a ello “reincidencia”: los indicadores de reincidencias se generan cuando el

cliente llama dentro de las mismas veinticuatro horas por el mismo reclamo, y “ese segundo llamado ya es una reincidencia”, nos aclara Evelyn, y con énfasis señala: “eso es malo, es negativo para el CC”. Tener clientes reincidentes se vuelve un error crítico, en términos de la normalización COPC.

En este sentido, Noa nos contaba que, aunque le “ha ido bien” en la evaluación de calidad, le hicieron una observación: sus llamadas son largas, no le puede “cerrar” la llamada al cliente. Ella lo acepta, y piensa que debe controlar mejor la conversación, manejar al cliente para poder cortarle más rápidamente y sin ofenderlo, cuando ya hizo la gestión.

Más allá de que le marquen esos errores, Noa nos contaba que necesitaba tales devoluciones (¿recuerdan también que Noa era quien nos había comentado que algunos clientes le pedían evaluarla sobre el cierre de la llamada, para dejar registro de su buena atención?¹⁵⁵). Incluso a Noa le genera molestia que sus superiores le digan: ““Es bueno que no tengas devolución, tenés buena atención”, a lo que ella responde: “necesito saber”. Y nos señalaba, satisfecha, que actualmente “activaron lo que es [el Departamento de] Calidad, y me harán devoluciones más seguido, mensualmente”. Noa nos detallaba una de las modalidades de implementación de tales evaluaciones:

...aleatoriamente eligen seis llamadas, una larga, una corta, una conflictiva, una de fin de semana. El domingo, por ejemplo, es un día conflictivo, no entran muchos llamados, entonces el asesor se relaja: pasa mucho que el cliente espera en línea y nadie lo atiende.

Esta rigurosa “devolución”, que Noa necesitaba, le permite evaluar su trabajo tanto como compararlo con el de sus pares: el control detallado de su rendimiento en el CC de Noa incluía una *performance* detallada de cada agente telefónico en forma mensual.

Nos mandan mensualmente los indicadores de cada uno: te buscás tu nombre y tenés varias columnas: tiempo que estuviste atendiendo, tiempo que no estuviste de `log-in`, baño, `back office`, descanso, y tenés colores, si el tiempo está en lo indicado estás en verde, si estás más o menos te ponen en amarillo, y si no, estás en rojo

155 Cf. Apartado 4.3. Agreguemos aquí que Noa sentía orgullo por recibir este pedido de ser evaluada por el cliente, y hacía una reflexión sobre ello: “el cliente nota también la predisposición a ayudarlo”, y ello formaba parte de su gratificación cotidiana. Así, esta modalidad de control se nos revela también como una forma de reconocimiento para los agentes telefónicos.

El semáforo de indicadores se volvía una perfecta síntesis del control de cada uno de los movimientos que realizan los agentes telefónicos: marcados con colores verde, amarillo y rojo según las distancias con los tiempos correctos promedio establecidos por el CC.

Pero hay algo más importante a señalar aquí: Noa veía cada mes sus indicadores junto a los de sus pares, que se informaban mes a mes en la misma planilla:

...podés ver las medidas de todos, y generalmente los que están en rojo están en rojo siempre, eso me llama la atención...no me parece bien que yo me entere que lo reten, pero no hay cambios tampoco, entonces el que clava veinticinco minutos de tiempo de `back office` lo sigue clavando siempre, entonces te genera molestia, porque yo estoy controlando que no me pase de los ocho minutos.

El que se queda atendiendo está atendiendo las llamadas del que está en el baño o en `back office`, y ahí está eso del equipo, en los tiempos: cuando yo no estoy esa llamada le entra al otro.

Tanto el indicador de baño como el de *back office* implicaban que ese agente telefónico no estaba a la espera de llamadas, pues se encontraba en el baño, o bien realizando todos los procedimientos para resolver un reclamo y que le siguen a la llamada, por ejemplo, mandar un *e-mail* a otra área, y se usa para ello el modo *back office*.

El “semáforo” volvía visible para Noa la injusticia que recaía sobre ella y las normas de responsabilidad que se aplicaba a sí misma: ella interpretaba su rendimiento como óptimo, pero le disgustaba que los demás no superen sus “fallas” en los indicadores de cada mes.

Lo interesante para resaltar es que esto genera cierto malestar entre los propios agentes telefónicos, a los que se les permite observar también las métricas de sus compañeros: en Noa ello parecía generar una alteración de los códigos de responsabilidad a nivel grupal, que efectivamente parecen regular también la actividad laboral entre los agentes telefónicos. Percibirse parte de un equipo tiene implicancias sobre las formas de responsabilidad individual y grupales, y parece tener efectos beneficiosos para la empresa a partir de una *performance* que podría potenciarse si se concibe cada agente telefónico como parte de un equipo¹⁵⁶. Pero prescribir esta práctica y no imponer sanciones también parece generar

156 Permítasenos traer brevemente aquí las palabras de Severino, pues clarifican parte de las sensaciones que tenía Noa sobre las planillas de empleo y los códigos internos de responsabilidad que regulan la actividad laboral entre los agentes telefónicos. Nos comentaba Severino, quien realizaba atención al cliente en el turno noche de

efectos, ahora de tipo negativo para la empresa: Noa descreía en esos momentos tanto de la efectividad de las reglas (cuando veía que las evaluaciones no producían cambios) como del propio espíritu de equipo de los demás, que ella sentía que el CC hacía mucho por fomentarlo. Se volvía entonces un arma de doble filo, como parece que también lo son los *speechs*.

5.1.2 El *speech*, arma de doble filo

Lalo nos contaba que tenía que “venderle internet a viejitos de Valencia”, y que el equipo de ventas, del cual formaba parte, estaba sectorizado por edad: a él le había tocado llamar desde el CC en el que trabajaba a personas de setenta a ochenta y cinco años residentes en España. La empresa tenía estructurado un *speech* para la llamada con el (potencial) cliente, pero, nos comentaba Lalo, “si tenes un *speech* mejor [que el de la empresa] tenés que compartirlo. Nos decían: ‘Chicos paren [de realizar llamadas]. Lalo, decile a todos el *speech*’”¹⁵⁷. Lalo había adaptado el *speech* de la empresa en una forma que lo volvía exitoso para hacer la venta telefónica:

Básicamente le tenías que decir:

(Lalo): ‘¿Ya le llegó la caja?’

(Cliente): ‘¿Qué caja?’

(Lalo): ‘Va a tener un valor de... (no recuerda exactamente el valor en euros)’

(Cliente): ‘¿Van a aumentar?’

(Lalo): ‘No, no es un aumento porque hay una modificación, porque es un ADSL (acrónimo en inglés de Asymmetric Digital Subscriber Line, es decir, servicio de internet que ofrece línea digital de banda ancha) que se moderniza. Cuando llegue, recuerde que tiene que firmar’.

*Entonces vos ya das por aseverado que lo va a recibir, y que estamos de acuerdo*¹⁵⁸.

un CC –de once de la noche a ocho de la mañana-, y a menudo recibía todo tipos de pedidos con urgencia: “el turno noche éramos los tipos que te solucionaban todo, estábamos en el Servicio de Atención de Grúas al Vehículo y al Hogar, le decíamos el picadero de carne, recibías cualquier pedido a cualquier hora, nadie quería ir ahí. De los que estábamos ahí sólo dos o tres estábamos habilitados a resolver todo tipo de llamados, y había una responsabilidad por ser generalmente llamadas de urgencia: de esos dos o tres, nadie, nunca, faltaba, porque sentía que le fallaba a los demás compañeros: cuando alguien faltaba al turno noche había roto ese código interno” [Fecha de entrevista: 21-3-2011].

¹⁵⁷ [Fecha de entrevista: 8-2-2018].

¹⁵⁸ Lo que quedará claro en el testimonio de Lalo, y que ya comienza a traslucirse, es que los *speechs* en las ventas son, al mismo tiempo, guías tanto flexibles como rígidas. Describimos a continuación algunos extractos

El “modo comercial” del que hablaba Evelyn en Movistar, la empresa en la que trabajaba como capacitadora, presenta ambigüedades. Ella nos decía sobre los *speechs*: “de los *scripts* que nosotros le damos ellos [los agentes telefónicos] no se pueden salir: cuando se salen de esos *scripts* hay en el contrato penalizaciones. Ellos tienen que ceñirse al pie de la letra a todo lo que la compañía les publica para hacer las atenciones directamente con el cliente”). Pero este “ceñirse al pie de la letra” parecía presentar ambigüedades: la lógica del *speech* consiste en tener un guión al comienzo de las ventas, para luego adaptarlo, ponerle una cierta impronta personal, para intentar vender más. En este sentido, a Lalo parecían controlarlo por objetivos de ventas, más que por mediciones rígidas de “calidad”. Él nos comentaba cuando le preguntábamos si no tenía problemas para cobrar las ventas por no seguir rígidamente el *speech*: “tenés que ser muy descarado, muy mentiroso, muy chanta, para que el supervisor te llame y diga que esa venta no va a entrar, porque, por ejemplo, dijiste muy rápido o muy bajo un precio para que el cliente no se arrepienta de la compra” (y simula decir velozmente un precio casi inaudible).

Lalo percibía que las rigideces del *speechs*, sobre las que Evelyn resaltaba las potenciales sanciones por “salirse de los *scripts*”, se volvían flexibles si se acompañaban de un vendedor telefónico eficaz para lograr ventas. En efecto, los monitoreos se vuelven omnipresentes, pero sólo parecen activarse como reglas de sanción cuando se combinan malos vendedores con malos resultados de ventas.

Sobre estas modalidades de control y sanción, permítasenos traer aquí a Paulina, jefa de operaciones de su propio emprendimiento de CC que brinda servicios de sondeos de “opinión pública y de investigación de mercado”, empresa con cuarenta personas a su cargo, quienes realizan encuestas telefónicas de forma remota, es decir, los agentes telefónicos trabajan a distancia y lo hacen desde diferentes lugares de Argentina. Paulina nos contaba parte de las modalidades de control: “está todo monitoreado, es difícil que no te des cuenta de algo, puedo

de un *speech* para ventas telefónicas que dan cuenta de aquella doble cualidad. Luego de presentarse como representante de la empresa y presentarle el producto a ser ofrecido (servicios de telefonía móvil, cable e internet), se pauta la conversación como sigue: “Sr. XXX el contar con (el producto y/o servicio) le permitirá obtener los siguientes beneficios: (descripción de las características del producto y/o servicio) y a mí, me gustaría que me permita brindárselos con una breve corroboración y toma de datos que ingresaremos para que un instalador se dirija a su domicilio y coloque los equipos necesarios para que goce del beneficio que le ofrecí”. Lo que se presenta entre paréntesis muestra lo que no se pauta rígidamente, sino que se “llena” con las palabras de cada agente telefónico. Varios testimonios nos hablaban de una suerte de “discrecionalidad” que se guardaba la empresa, en función de tener la decisión final de cuando algo “infringía” al *speech* y cuando no lo hacía. Véase Movistar STDPERSONALES (S/Fecha), en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

detectar casi todo. Cuando termino el campo me fijo las duraciones para ver qué pasó, si el promedio de la duración de la encuesta de alguien es quince minutos, y el promedio de todos en conjunto es ocho minutos, entonces aquel te está truchando”. Y luego, nos contaba sobre algunas “potencialidades” de este sistema de monitoreo: “El sistema informático que usamos tiene una característica que no uso porque me parece horrible: cuando estás escuchando a los encuestadores *on line* y el flaco se está mandando `flor de moco`, podrías susurrarle al oído: mientras él habla yo podría hablarle, meterle un susurro. No lo uso porque me parece que se pondrían muy nerviosos: espero que terminen la encuesta para darle ahí la devolución”¹⁵⁹.

Los artefactos técnicos se movilizan para alinear la conducta con la eficacia del trabajo: la regla “moral” de las ventas parece desdibujarse ante la norma de la competencia.

Cuando “no se servía” para las ventas (tanto Julio como Evelyn se expresaban en estos términos cuando nos detallaban el proceso de reclutamiento y capacitación inicial de los agentes telefónicos en sus empresas, que devenía en un determinado “perfil” reclutado) parecía que se enfatizaban las normas de competencia; pero cuando el “perfil” adecuado obstaculizaba la rentabilidad, se recurría a la dimensión “moral”: la trayectoria de Lalo en el CC expresa ajustadamente ambos aspectos. Y resalta, aún más, cómo en cada situación se produce una escenificación que visibiliza ambas modalidades de disciplinamiento, la moral y la competitiva. Veamos.

A Lalo le había tocado ser protagonista de situaciones que él definía como de “violencia psicológica”. Y nos lo explicaba: “Hay gente que no vendía: la supervisora, después de los tres meses (antes no los podían echar), ponía esa gente al lado suyo, y le decía: `No es así, frente a todos los demás. A mi me decían, por ejemplo, `Lalo, sentate al lado de ella, porque no sabe`. Se escenificaba el castigo, y se hacía participar al resto de los agentes telefónicos en la escena.

Unos pocos meses después, Lalo fue víctima de este tipo de situaciones, aunque no por no saber vender. Lalo había ideado una forma curiosa de trabajar “a reglamento”, concepto que remite a una forma de protesta laboral que implica atenerse estrictamente a la normativa laboral (lo que desnuda todos los compromisos implícitos que la actitud laboral sostiene para que la tarea sea satisfactoria). Trabajar a reglamento fue lo que terminó definiendo la decisión de la empresa para despedirlo, más allá de que él era un “buen vendedor”, y, nos explicaba, “no es que lo decía yo, me ponían de ejemplo para los *speechs*, me decían que tenía buen chamuyo para vender”.

159 [Fecha de entrevista: 14-12-2017].

Lalo protagonizó un boicot a la empresa entre los agentes telefónicos de su “línea” (unos veinte agentes telefónicos). La forma del boicot, a la que finalmente sólo adhirieron unos cinco “compañeros”, será seguir haciendo la misma cantidad de llamadas, pero vender menos: ¿cómo se vuelve eso posible? Nos lo cuenta Lalo: se sigue el *speech*, no hay apercibimientos por ese lado, pero se enfatiza las partes del *speech* que mencionan costos, o plazos del servicio en los cuales el cliente no se puede “bajar” (permanece atado al pago):

Cuando hicimos el reclamo de no venta le decíamos al cliente: ‘Trabajo para Telefónica de España, estamos vendiendo un producto, por el cual usted va a tener un aumento en su abono de tanto, y va a tener que estar por lo menos un año con nosotros pagando este aumento’. Le decís lo que va a durar, que no se pueden dar de baja, y ahí es cuando boicoteás: la empresa no te puede decir nada; en realidad, si te lo pueden decir pero no escribir, son dos cosas distintas: cuando me apretaban yo les decía: ‘Traémelo escrito, si no está escrito no tiene valor’.

Así, con esta sutil forma de boicot, los mandos medios y altos del CC entraron en alerta, ya que bajaron las ventas en las casi dos horas que duró el boicot. Es decir, lo que antes directamente no se decía, se bajaba la voz para hacerlo menos audible, o se leía de forma rápida (o bien también se mentía, nos decía Lalo), y que daba cuenta de un contrato legal que se pactaba telefónicamente (y donde todo quedaría grabado) pero que con la indicación implícita o incluso explícita de la empresa se ejecutaban trucos para vender más, ahora pasa a ser el centro del mensaje que transmite el vendedor:

No cambiábamos el speech, sólo hacíamos hincapié en ciertas cosas, enfatizábamos más el pago y el compromiso, y entonces los tipos se daban cuenta... ahí empezó todo el problema

Los clientes, a quienes el mensaje ya no los persuade para comprar el servicio, terminan por negarse a la venta, aunque hayan escuchado pacientemente durante toda la llamada y con lujo de detalle y ningún tipo de omisiones, todo el *speech* del agente telefónico.

Luego de esta forma de boicot, Lalo sentía que había comenzado “un problema”, y que él ya estaba en “Plan Guerra”, y se ríe al recordarlo. Nos cuenta sobre este plan: “duró un mes y medio, la pasaba mal, me ponía en mártir y luchaba contra los molinos: los compañeros se

solidarizan, pero hacen la suya”. Y agrega: “Cuando empezó la guerra me hice el loco, falté veinte días y les decía a los supervisores que estaba mal, depresivo, el médico del sindicato me dio diez días de licencia. Volví, vendí, pero ya me habían aislado en un lugar”. Lalo nos cuenta que ya el ambiente era muy malo:

Un día nos bajan a todos: una mesa con veinticinco chabones, y pasan una conversación mía, en la cual yo supuestamente infringía las normas de comercialización, seguramente habría vendido mal un producto, o habré dicho algo...era muy loco, porque vos vendías el servicio y le tenías que leer al tipo una hoja textual, muy larga, se lo leías de corrido, le tenías que hacer preguntas al tipo y el tipo (cliente) te decía `Si, si`. Eran como quince minutos, y alguna parte no la lei, la pasé como rápido. Y la supervisora decía: `Acá Lalo ha infringido`. A las once de la mañana me llamaron, me bajaron, y me avisaron que me rescindieron contrato.

En los momentos de caída del rendimiento es cuando se producen las sanciones más visibles sobre los agentes telefónicos, en tanto incluyen “sacar de línea” a los agentes telefónicos e iniciar un monitoreo detallado de su conducta laboral, a la vista del resto de los agentes telefónicos¹⁶⁰. Pero Lalo sentía que luchaba contra “molinos de viento”, como textualmente nos decía, cuando intentaba reclamar contra el CC y, aún más, cuando planeaba reclamos colectivos: “no hay conciencia de trabajadores, no hay conciencia de clase” nos decía Lalo, quien trabajó en dos CCs y fue echado en ambos. Pero se iba con una pequeña gratificación: al menos había sentido algunas dosis de solidaridad por parte de algunos (pocos) de sus pares, y había logrado que algunos (pocos) lo acompañen en sus reclamos y en sus visitas a la Secretaria de Trabajo provincial en Mendoza. Y especialmente gratificado se sentía cuando lo llamaban luego de su partida, sentía que lo tomaban “como un referente”, al menos para

160 Este tipo de prácticas se encontraban normalizadas: las normas COPC mencionan que el agente telefónico serán asistidos por un “coach individualmente en todas las transacciones que no alcancen el objetivo, según los resultados de monitoreo”, y luego serán “monitoreados con más frecuencia”. Y aquellos “que reiteradamente no pasan el monitoreo de transacciones, se deben implementar acciones correctivas”, las cuales deben “prever la remoción” de los agentes telefónicos que “cometen errores críticos”. Véase COPC Inc. (2016), en el Anexo d) Sobre los documentos. Primera Parte.

En este mismo sentido Julio, gerente de Negocios de un CC, nos señala: “Cuando hay alguien que está por debajo respecto a la productividad óptima, lo que se hace es sacarlo de la línea, volver a capacitarlo, que el *team leader* esté más encima de este operador. Se hacen talleres, se trabaja específicamente con la persona para que mejore su performance”. [Fecha de entrevista: 5-11-2014].

preguntarle cómo debía hacerse tal o cual reclamo, o dónde quedaba tal o cual lugar para reclamar en forma colectiva y formal a la empresa.

5.2 *Performance* y superación individual

*Les diré un secreto sobre los teléfonos: no se van a marcar solos. Sin ustedes, son inútiles trozos de plásticos, como una [escopeta] M16 cargada sin un soldado que jale el gatillo. Y en el caso del teléfono, éste depende de cada uno de ustedes*¹⁶¹

La charla motivacional que brindaba Jordan Belfort, el empresario de acciones multimillonario que interpretó Leonardo Di Caprio en *El lobo de Wall Street* (2013), alentaba a quienes trabajaban en su empresa, a vender acciones por teléfono, insistir en vender, incluso, hasta agotar a quien se llama. La promesa será volverse rico, como el mismo Belfort lo había hecho. No queremos indicar con esto que a León y Lourdes, los protagonistas de este apartado, los motivaba tal promesa. Sin embargo, algo del orden de su rendimiento en los CCs mostraba que ambos sabían perfectamente que los teléfonos no se marcarían solos, y que ello dependía de cada uno.

La fórmula que Robert Castel había acuñado ya hace más de dos décadas, “hay que saber venderse, y venderse” (1995) no les era del todo ajena a León y Lourdes: una suerte de alto rendimiento y superación individual estaba presente en ambos. Lograban las *performances* requeridas en el CC e incluso, superaban a los demás agentes telefónicos.

Castel había elaborado esa frase para dar cuenta de un “irresistible crecimiento de los servicios”, que se correspondía a una “individualización de los comportamientos laborales”, que operaba en formas totalmente diferentes a las regulaciones colectivas de la organización “fordista”. Y en función de tal individualización señalaba que “ya no basta con saber trabajar; también hay que saber venderse, y venderse”, siendo de este modo los individuos impulsados “a definir ellos mismos una identidad profesional y hacerla reconocer en una interacción que moviliza tanto un capital personal como una competencia técnica general” (p. 471).

161 Extracto de la película *El lobo de Wall Street* (2013), dirigida por Martin Scorsese. Puede verse la escena que otorga sentido a estas palabras en: https://www.youtube.com/watch?v=jPICs_KVxG4 (Última visita: 18-7-2018).

Ahora bien, ¿con qué alcances y límites podemos trasladar estas afirmaciones a lo que sucede en las experiencias laborales *manageriales* entre los agentes telefónicos: cómo penetran y qué formas asumen los criterios de individualización en la gestión de su trabajo?

Castel vuelve a resultarnos sugerente aquí. Luego de más de una década de pronunciada aquella fórmula de “saber venderse, y venderse”, Castel afirma, en un texto más reciente, que el proceso de promoción del individuo se prolonga y se intensifica, donde la capacidad de conducirse como un actor social autónomo y responsable es cada vez más requerida y más valorizada (2010, pp. 26-27).

El autor afirma que este proceso define, en sus rasgos decisivos desde las décadas de 1970 y de 1980, el prototipo de dos individuos de posiciones extremas, pero ambas se acentúan en las sociedades actuales. Por un lado, una posición solipsista de individuos, tan provistos de recursos y de bienes que, como “nuevos Narcisos”, se encierran en sí mismos en la cultura de su subjetividad, hasta olvidar que viven en sociedad: ellos son los “individuos por exceso”. Por otro lado, una posición donde los individuos carecen de los soportes necesarios para poder afirmar un mínimo de independencia social: ellos son los “individuos por defecto” (p. 27).

No obstante estas posiciones extremas, ambas parecen confluir en lo que Castel analiza como una exaltación del individuo que ha conquistado el mundo del trabajo, de la empresa y del *management*, con un discurso celebratorio sobre el sentido de las responsabilidades, de la toma de riesgos y del gusto de emprender, necesarios para maximizar la eficacia profesional y asumir las exigencias de competitividad requeridas para hacer frente a la nueva coyuntura económica en un contexto de competencia exacerbada (p. 303). Los “individuos por exceso” tendrán más oportunidades de llegar a ser lo que estos discursos promueven; los “individuos por defecto”, como señala Castel, quedarán atrapados por la contradicción de no poder lograr volverse los individuos que aspiran ser.

Pero el autor advierte –aunque no avanza tan profundamente aquí en su análisis– que entre estas dos posiciones extremas se produce un espectro donde coexisten una multitud de situaciones intermedias. Ello nos invita a repensar el lugar de los agentes telefónicos en tanto individuos: ¿hasta dónde se ligan los agentes telefónicos a tales discursos de individualización? ¿En qué formas podemos visibilizar tal tipo de individuos en los CCs? Y, aún mejor, ¿no podríamos nosotros, y a través de los agentes telefónicos, pensar algún prototipo de un individuo propio de tal multitud, eso sobre lo que Castel no avanzaba en sus definiciones, más preocupado en los extremos que en las figuras de la “multitud”?

5.2.1 “Llamá, vendé”. Motivación, entrenamiento y “*coaching* violento”

Cuando León recibía una charla motivacional del gerente del CC en el que trabajaba, él recordaba una de las escenas de *El lobo de Wall Street*, la recién detallada, escena que presenciaba desde su *box* aproximadamente todos los meses. Un esquema de motivaciones grupales junto a sistemas de *coaching* individual tenía lugar en el CC que trabajaba León. Él lo expresaba claramente cuando contaba de la “gimnasia” que hacían en el CC al comenzar la jornada laboral junto a sus supervisores, tanto como cuando nos contaba sobre la “película”, que a él le remitían a las charlas motivacionales que daba el gerente. Comentaremos ambas escenas.

Todos los días León llegaba al CC, y venían a su encuentro sus supervisoras, que le decían: ‘Vendeme, llamame’. Se ponían al lado de su *box* y simulaban atenderlo en catalán (los planes de celulares y/o internet que León vendía telefónicamente eran para clientes catalanes) y, según León, “la tenían re clara”: simulaban ser clientes en tres o cuatro llamadas, agarraban a dos o tres agentes telefónicos nuevos, y siempre el último agente telefónico que tomaban para la simulación de llamadas era uno de los más experimentados, quien les rebatía todas las preguntas; también las supervisoras simulaban convertirse en agentes telefónicos y llamar ellas mismas, y enunciaban a través de ello cómo contestarle las objeciones a todos los casos posibles de clientes. Luego, a algunos agentes telefónicos los escuchaban en una llamada “real” (con un cliente) y le “daban letra”. Las supervisoras les hablaban y hasta gritaban a los agentes telefónicos: ‘Decile esto, decile lo otro, dale, cerrala, adentro’. Y, en general, eran técnicas efectivas para la venta: “casi no escuchabas al cliente sino a ellas”, recuerda León.

León en su *box* tenía una vincha, una computadora, también un espejo, y sus habilidades persuasivas en la forma de hablar lo destacaban por sobre el resto, y vendía más: si sonreía – lo que practicaba en el espejo- se daba cuenta que efectivamente vendía más. De hecho, León era un personaje de prestigio en el CC, quien, sin cobrar por hacerlo, les explicaba a los demás lo que debían hacer en situaciones urgentes: mientras atendía sus propias llamadas respondía las consultas de los demás (le hacía señas a sus compañeros para que lo esperen, ponía “en espera” a su propio cliente, y contestaba las otras consultas).

Preguntarle al agente telefónico del *box* contiguo o cercano (“el de al lado”, nos decía León) es una de las estrategias informales (el organigrama formal indicaría recurrir al supervisor) que permiten salir rápidamente airoso de la llamada frente a una pregunta de difícil resolución, estrategia especialmente valiosa para los muy recién llegados. Claro que ese “de al

lado” generalmente tenía unos pocos meses más de experiencia laboral en el CC, pocos meses que sin embargo parecen marcar una diferencia notable. León se había ganado el prestigio para recibir preguntas de sus pares, según él, por las facilidades y el interés que tenía con los celulares, que hacía que cualquier pregunta de los clientes él la pudiera contestar. Es interesante notar aquí como esta misma figura de prestigio también aparecía entre los agentes telefónicos en los servicios de atención al cliente: Severino y Fernando, recordaban al “capo” y al “gurú”, que, respectivamente, los habían ayudado a cada uno de ellos cuando recién ingresaban al servicio de atención al cliente en sendos CCs. Severino, con más de un año de trayectoria en el CC, se transformó en uno de esos “capos”. Fernando no duró más de tres meses en cada uno de los tres CCs en los que trabajó, y no llegó a ser un “gurú”.

Pero volvamos a León. “Vos con esa gimnasia ya arrancabas” nos dice León, y se refiere a las simulaciones recién detalladas con sus supervisoras. En cada *box* “vos tenías que estar sonriendo, para transmitir actitud”, y eso era controlado: pasaba el supervisor “y si tenías mala cara te gritaba: `Vamos, a vender`”. León parecía haber incorporado para sí algunas de las técnicas que le hacían entrenar:

Vender era hablar, pero sobre todo actitud, si no mostrabas esto de la sonrisa no ibas a mandar. Seguías, seguías, seguías (repite), hasta que en un momento la persona te terminaba dando los datos. No se cómo terminabas de convencerlo...la mayoría de las veces la gente te decía `Llamame en unos días`, y vos le decías: `No, la promoción es hoy, ahora, ya, en este llamado`

León, entonces, se había vuelto un vendedor de prestigio, y sobresalía en sus *performances*, a partir de su capacidad de persuasión. Tenía la actitud necesaria y la habilidad para poder elaborar un discurso, aún cuando no conociera detalladamente cada producto que vendía. En este sentido, nos contaba León que, unos años después del CC había empezado a trabajar como vendedor de fuegos artificiales en un comercio, y se daba cuenta que la “gimnasia” en el CC le había hecho “ganar chamuyo”, y nos ilustraba para que usaba esta capacidad: “vendiendo luego pirotecnia le decía a los clientes cada cosa que hacía el producto, con detalles, armaba la escena, describía todo el espectáculo: por lo general no había visto cómo funcionaba el producto, pero lo describía”.

Pero vayamos a la segunda escena que adelantamos.

Más esporádicamente, quizás una vez por mes, León tenía “una puesta en escena”: salía el gerente general del CC, simulaba caminar rápido, usaba un “traje hecho a medida para él, de

sastre, con peinado al limón para atrás, se paraba en una tarima y hablaba con un micrófono”, para que todos oyeran su charla motivacional.

"¿Viste el Lobo de *Wall Street*?" me decía León, para que pudiera representarme la escena, y me informaba que el sistema de ventas que el gerente difundía "era un sistema yanqui, horrible, asqueroso". Sin embargo, él, el propio León, parecía haber adquirido agresivas técnicas de persuasión, que lo llevaban a convertirse en un buen vendedor:

...lo agarrás del cuello al tipo que pensás que puede ser la venta, como un perro que no te suelta, y no lo soltás, no lo soltás, (repite) en ese momento perdías de vista un poco el tema del respeto y a veces el cliente te puteaba

Luego de cada venta, y León era de quienes más vendía, una nueva escena tenía lugar: "Si vendías golpeaban la mesa, y todos te aplaudían", nos cuenta León, para quien esa experiencia también era horrible. Muy por el contrario, si un día –o en una suma de días- alguien no vendía como era esperado, y eso pasaba seguido, León nos cuenta que apartaban al agente telefónico del equipo y lo llevaban a un escritorio del costado, y enfrente de todos le decían, casi a los gritos:

¿Qué te pasa?` Vos pensá que tu papá tiene un kioskito y vos trabajás ahí, y lo tenés que cuidar porque vivís de esto. Nosotros te damos una oportunidad, valorala. Yo quiero que vos me cuentes que querés hacer de tu vida de ahora en adelante.

Estas palabras de León nos remitían a formas que podríamos denominar de "coaching violento", intentos de mejorar las *performances* a partir de formas disciplinarias violentas y ejemplificadoras, de los que Lalo ya ha dado plena cuenta, pero en las que aquí se vuelve clarificador qué hay por detrás de estos discursos de los superiores hacia los agentes telefónicos: además del castigo, se exige de estos últimos un ejercicio reflexivo sobre la propia conducta laboral, que derive en un plan de acción para volverse nuevamente eficientes, o se abandone la empresa¹⁶². Y aquí no se exagera: entre nuestros entrevistados se marcaba

162 Para pensar esta figura del "coaching violento" tenemos en cuenta estas formas de escenificación de la violencia, que se combinan con lo que, por ejemplo, el documento del BID ya descripto informaba sobre prácticas individuales de gestión en el trabajo, a través de la mentoría o "coaching". El documento señala que tales prácticas implican "un ejercicio de autoconocimiento personal que se acompaña de reflexiones sobre el propio desempeño, así como la visualización de escenarios deseables y de los planes de acción para lograrlos.

una diferencia entre el tiempo de estadía de los agentes telefónicos de atención al cliente y de ventas, siendo más efímero el de estos últimos. Si no se llega a los umbrales mínimos de venta (donde la tolerancia suele ser de tres meses) se despide al agente telefónico. León veía que cerca de él (a él nunca lo sacaron de la “línea”) a sus pares les decían a los gritos “tenés que cambiar esto, lo otro” y sentía un enorme maltrato hacia ellos, que se combinaba a esa orden de cambiar la actitud.

Así, en una suerte de entrenamiento diario de la motivación transitaba el trabajo de León, donde lo central pasaba por fortalecer ciertas actitudes para la venta. No obstante que él se destacaba como vendedor, León también nos confesaba el poco tiempo que le duraba la necesaria actitud así como los resortes que lo motivaban a vender: “Vos le ponías pilas al primer mes porque era novedad, al segundo mes porque habías cobrado el sueldo del primer mes, y al tercero, cuando estabas un poco más tranquilo, ahí bajabas, porque era una cuestión de repetir, y motivación; te bajaba la motivación y estabas medio en el horno”. Los primeros meses, quizás motivado por el impulso inicial, pero también cuando los requisitos no eran tan exigentes, León lograba llegar a los estándares de ventas señalados por el CC. Luego, esos estándares se vuelven más altos, lo que quizás se combina a una desmotivación mayor por percibir que no se llegará a lograrlos. Las reglas en los CCs de ventas son claras: si se vende en base a los objetivos preestablecidos se permanece, si no se vende se estará afuera. León “rebotó” por otros dos CCs antes de dedicarse a otras actividades. Entre los tres CCs estuvo más de dos años haciendo este tipo de trabajos. Si bien nos cuenta que “en todos los CCs te secan la mente”, fue sólo en el primero, en donde se producían las escenas aquí comentadas, que terminó “odiando el lugar”, y allí fue donde casi golpea a una supervisora, “que se creía una especie de arriadora de vacas cuando pasaba al lado de tu escritorio, te golpeaba la silla y te decía a los gritos: “Vendé”.

5.2.2 “Reuniones de Confianza”. Rendimiento individual y *feed back* ascendente

Lourdes trabaja, ya hace más de cinco años, en el CC del servicio de atención al cliente de una gran empresa de materiales de Construcción, que es una de las empresas asociadas al Grupo Falabella. Ella nos contaba, para nuestra sorpresa, que concurría a unas reuniones llamadas “Reuniones de Confianza” y nos informaba qué se hacía allí: “le decís a la

Suponen el acompañamiento a un proceso de transformación personal. Se centra en la toma de conciencia de las actuaciones”. Véase nuevamente González Ávila, L. Cardona Vasco, C. (2015), en el Anexo d) Sobre los documentos. Segunda Parte.

supervisora cómo te sentís, que cambiarías, que no te gusta de tus compañeros, podés decir: `Estoy cansada de atender`”. Ella tenía una alta valoración de estas reuniones, y su alta aceptación entre los empleados era también lo que destacaba uno de los documentos que la empresa difunde a nivel corporativo:

Política de Puertas Abiertas

Nuestra Política de Puertas Abiertas contempla un sistema de escucha ascendente, en virtud del cual todos los colaboradores de CMR (por su sigla: Crédito Multitrotativo) tienen acceso no solo a sus jefaturas, sino también a las instancias de apoyo del área de Recursos Humanos, para fines de orientación, planteamiento de problemas o necesidades. (...)

Asimismo, una de las iniciativas altamente valoradas y de mayor convocatoria donde los colaboradores pueden tener la oportunidad de plantear sugerencias, hacer consultas a los jefes de sus jefes, etc., son las reuniones que llamamos reuniones de confianza. Su objetivo es fomentar nuestra política de puertas abiertas como una buena práctica entre los colaboradores y las gerencias, además de detectar las necesidades que hay en cada área o sucursal de CMR¹⁶³.

Si bien una serie de canales, directos e individuales eran abiertos por la empresa para contemplar las inquietudes de sus empleados, las `Reuniones de Confianza` tenían ciertas particularidades. Se realizaban todos los años, eran individuales, y, como nos contaba Lourdes, los problemas que ella llevaba allí, “quedan ahí”, a lo que agregaba cuál podía ser el contenido de esas charlas: “éste (otro agente telefónico) hizo tal cosa, éste entrega tarde y no le dicen nada: se trata de buscar la solución y no se entera todo el mundo”, concluía. Esta política ejemplifica una forma de búsqueda de los CCs por canalizar de forma individual los reclamos de sus empleados¹⁶⁴.

163 CMR Falabella. Comunicación del progreso (2015). Disponible en línea: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/402921/original/COP_CMRFalabella_2015.pdf?1500056358 (Última visita: 18-7-2018).

164 También para *Teleperformance* podía verse, entre las políticas de comunicación de la empresa, lo que sigue: “POLÍTICA DE PUERTAS ABIERTAS: Teleperformance cree que sus empleados constituyen los activos más importantes de su empresa. La Puerta Abierta puede ser utilizada por un empleado cuando éste no puede resolver sus preocupaciones o dudas acerca de una cuestión laboral directamente con su supervisor inmediato. La compañía anima al empleado a contactar al gerente de su supervisor para intentar resolver la cuestión. No se tomará ninguna represalia contra un empleado que a través del proceso de Puerta Abierta recurra a cualquier miembro de la gerencia, incluyendo el departamento de Recursos Humanos”. Véase nuevamente Teleperformance (S/Fecha). Manual del Empleado, en el Anexo d. Sobre los documentos, Segunda Parte.

Lourdes nos contaba que a una de las `Reuniones de Confianza` concurrió particularmente afectada por su rendimiento individual, y este aspecto, el de su propia *performance*, era esencial para ella: había sido elegida varias veces “mejor operadora”, pero ahora algo hacía que no pueda rendir como quería.

Ella nos cuenta que unos años atrás se había sentido “pésimo” con sus pares, compañeras de CC, y le habló a su supervisora sobre ello en las `Reuniones de Confianza`: el motivo de sentirse pésimo se asociaba a que ella se consideraba una buena agente telefónica (lo que se objetivaba en su logro de “mejor operadora”), pero en ese momento sentía que no podía “resolver problemas”, ni “serle útil” a su supervisora. Veamos.

Me sacaron del teléfono por haber ganado dos años el premio a mejor operador, yo no lo pedí, me dieron la oportunidad, mi supervisora me dijo: 'hay un puesto acá', te pasamos. Eso estuvo bueno: era la misma plata, el mismo horario, pero era otro descanso de voz, de cabeza. Tuve que aprender todas las políticas de Falabella, es la misma firma, pero son diferentes políticas, es diferente todo: diferentes tiendas, diferentes métodos, diferentes productos. Tuve que empezar de nuevo

Justamente en función de sus *performances*, destacadas por sobre el resto de sus pares, a Lourdes la cambiaron de puesto a una tarea percibida como un ascenso: estar en la gestión de cliente por “redes sociales”. “Me sacaron del teléfono, me sacaron de la vincha”, de ambas formas lo resumía Lourdes, y ella sentía que se había ganado ese “ascenso” (el cual no tenía un correlato monetario). Sus nuevos compañeros, agentes telefónicos a los que ella no conocía, eran mayoritariamente un grupo de chicas que trabajaban juntas hace mucho tiempo y que la “trataban muy mal”, tal como ella las recuerda: no le explicaban las cosas y le decían que “si me pongo a explicarte pierdo tiempo, dejalo y ya después lo hago yo”. Lourdes sentía que ahora no le podía responder a su supervisora, no podía “resolver cosas, porque no tenía las herramientas”, era aún inexperimentada frente a sus nuevas tareas y funciones. La supervisora, en las `Reuniones de Confianza` le decía a Lourdes: “Ya sabemos cómo son, están hace un montón: hacé tu trabajo, las dudas que tengas me las preguntás a mí”. No obstante ello, Lourdes pensó en renunciar “al menos cuatro veces”. Sin embargo, Lourdes pudo continuar, y aún continúa en la misma empresa.

Nos explicaba que en este nuevo puesto laboral, que sufría tanto, realizaba las gestiones de clientes por redes sociales, gestionaba el *chat* de la página *web* de la empresa, y gestionaba a

los clientes por *e-mail*. Allí “sólo respondía esos mensajes”, nos cuenta, “no hablaba en todo el día”. Sin embargo, luego ese sector cerró en Mendoza y se trasladó a Perú, donde la empresa “tiene `flota`, lo que no está acá está allá, tenemos refuerzo”, nos aclara Lourdes para mostrar como desde diversas sedes del mundo se atiende a clientes argentinos de la empresa.

A causa de este cierre del sector fue que Lourdes volvió a su área original: la trasladaron nuevamente a su anterior puesto pero ahora maneja también las redes sociales, y, nos aclara, no todos lo hacen, sino “los más viejos, los que ya veníamos de redes, éramos dos, y tuvimos nosotras que capacitar a dos compañeros más”.

Así, la extensa permanencia de Lourdes en el CC le ha valido pasar por distintas áreas, brindar distintos servicios, tener distintas funciones y atender más de un canal de gestión del cliente. Ella se sentía “multi-funcional”, y lo decía con orgullo, “podemos hacer de todo”. Veamos a qué se refería.

Actualmente al servicio de atención telefónica al cliente que ella brinda le han agregado la gestión de clientes a través de la red social *Facebook*: ella realiza este tipo de gestiones en complemento con la gestión telefónica. Una vez por semana le avisan en una planilla que le envían por *email*, qué días le tocará gestionar redes sociales (tres veces por semana al menos). Sobre este servicio nos cuenta que se trata del mismo tipo de consultas que se hacen por teléfono, pero son en mayoría “menores de treinta años” quienes se comunican, a los que, a diferencia del teléfono, está permitido –incluso se promueve– “tutearlos”, el reclamo se resuelve más rápidamente (no se esperan las setenta y dos horas telefónicas, sino que se intenta “resolverlo ahí, en el momento”, y, claro, otra diferencia notable es que se escribe, y no se habla¹⁶⁵).

En un balance general, Lourdes prefiere la gestión de clientes por redes sociales frente al teléfono porque siente que está “más tranquila”, y agrega “el día que tenés redes digamos que tenés un tiempo para descansar, salís de línea”. (Aunque también admite que en *Facebook* estás pendiente de atender mensajes, y si no entran mensajes atendés el teléfono, en ese sentido, “trabajás el doble”, concluye).

También ahora al servicio que brinda Lourdes se vuelve, cada vez más, multitarea, y los agentes telefónicos se vuelven multi-funcionales, ya que pueden realizar distintas tareas en la misma jornada laboral:

165 “Me cuesta más escribir que hablar”, nos confiesa Lourdes, y nos cuenta que no tiene una respuesta “prearmada” para *Facebook* (como si existen para gestionar *chats*) sino que “escribimos nosotros, tenemos que poner una estructura tipo bienvenida y luego despedida, pero todo lo escribimos nosotros”, nos cuenta.

Aunque estamos en el sector de atención al cliente, al mismo tiempo, en eventos como por ejemplo el `Hot Sale`, nos capacitan para poder vender: si hay que hacer refuerzos te logueas como vendedor y vendés. Si están todos los operadores atendiendo y toca hacer una venta, vendés vos. Al mismo tiempo todos sabemos vender, y si algún cliente llama por la página web para comprar, todos lo sabemos hacer

Gestionar los más recientes canales de atención, así como poder realizar una multifuncionalidad de gestiones, no era algo que a Lourdes le disgustaba. Sin dudas, ella era una empleada valorada en el CC por sus rendimientos en estos diversos canales y funciones. Cuando le preguntábamos a Lourdes por las dificultades para pasar de una tarea a otra, de un producto o servicio a otro, nos decía que ya se había acostumbrado y no le molestaba. Además nos cuenta que “capacitaciones tenemos un montón: ahora tenemos de `instalaciones`, vendemos armados de muebles, nos capacitan para ofrecer seguros, tipo `Compra protegida`”. Nos contaba que nunca había tenido grandes errores en la llamada, pero sin embargo recuerda un caso de ese tipo de errores cometido por otra de las agentes telefónicas:

si al cliente le dijiste que el producto tiene treinta días de cambio y sólo tenía cinco días, y el cliente va a la tienda y le tienen que dar otro producto por tu mala información, la empresa está perdiendo. A una compañera una vez la echaron por eso: las piletas tienen cinco días de cambio, el cambio es en la tienda con ticket y con embalaje. La clienta le dijo: `Compré la piletta hace veinte días, el embalaje lo tiré, el ticket no lo tengo`. Y nuestra compañera le dijo: `Bueno, vaya igual y llévela`. No, está pésimo el llamado, está pésima la información: chau, es para despedirte, porque no estás diciendo nada bien.

Y, efectivamente, su compañera fue despedida por no brindar la información correcta, lo que fue detectado en la escucha de la llamada: se detectó un “error crítico”, en tanto ha perjudicado la rentabilidad de la empresa, lo que derivó en el despido de la empleada. Lourdes, por el contrario, nunca había tenido un error crítico. De hecho, gracias a sus buenos rendimientos, le dieron la posibilidad de participar en entrevistas laborales, e incluso, de poder seleccionar a los compañeros, experiencia que le había resultado enriquecedora, “porque sabes qué es lo que tenés que decir en una entrevista, qué es lo que miran, qué actitud valoran”, y nos relata su propia experiencia al ser parte de un proceso de selección:

Había gente que venía super-capacitada y te hablaba de un montón de cosas, pero no daba con el perfil, porque era una persona que se llevaba el mundo por delante, entonces iba a chocar con nosotros; buscan siempre en el perfil de atención gente que no sea prepotente: si sos atención al cliente la principal virtud es la paciencia, sabés que no podés putear ni subir el tono.

El *feed back* ascendente, el mismo que se lograba a partir de las `Reuniones de Confianza`, aparecía nuevamente: algunos agentes telefónicos elegidos podían participar e, incluso, ser parte de la selección de sus futuros compañeros. La empresa se aseguraba con ello opiniones que podían volverse valiosas para el necesario “buen clima del CC” sin el cual, nos decían varios agentes telefónicos de atención al cliente, “no se puede hacer este trabajo”. En estas participaciones en el proceso de selección, Lourdes también pudo reafirmar sus intuiciones sobre lo qué era ser un buen agente telefónico: la principal habilidad es la paciencia, y ella había sabido cultivarla: “si trabajás más relajado atendés mejor”, era su receta, y nos decía que “un operador contento no es lo mismo que un idiota que te atiende mal o automático, te das cuenta cuando llamás”. Y nos contaba su secreto para poder seguir rindiendo en los términos adecuados a los requerimientos del CC:

A mi el cliente conflictivo no me molesta, al principio si, pero hoy es como que tomo otra actitud y cuando el cliente está muy idiota e intenta `sacarme`, yo, en vez de subir la voz y pasarlo, me relajo más todavía: `Bueno, lo entiendo`

Y Lourdes simulaba bajar su propio tono de voz y ponía cara de no entender al cliente (aunque decía entenderlo), pero sí había logrado volverse paciente en los términos que le demanda su “perfil”. Sin ser un cuadro pleno de satisfacciones, Lourdes se sentía cómoda en su empleo aunque, nos confesaba, deseaba cambiarlo una vez que se reciba de visitadora médica. Ella ansiaba trasladar sus rendimientos individuales, superiores al de sus pares, a la venta de medicamentos.

5.3 (Trans)formar la actitud de sí mismo

GENERALIDADES



- *El ASESOR debe hablar con un volumen, velocidad y pronunciación agradable para el cliente.*
- *No debe utilizar muletillas, diminutivos ni palabras informales.*
- *La comunicación con el cliente debe ser personalizada, es decir, mencionar su apellido, no debe “tutearse”.*
- *Debe escuchar atentamente lo indicado por el cliente, para evitar posibles repreguntas sobre una información ya brindada.*
- *Debe mantener la calma en todo momento, a pesar de la reacción del cliente.*
- *Al brindar la información solicitada, debe ser claro en la explicación y demostrar seguridad siendo conciso y directo en la respuesta.*
- *En lo posible y de acuerdo a la situación, el ASESOR debe mostrar entusiasmo, empatía (ponerse en el lugar del cliente, entender su situación), y cordialidad.*

El *Protocolo de Atención en Call Center, Televentas, in-house* del CC de Movistar¹⁶⁶ nos informa sobre las prescripciones habituales presentes en los CCs. Quizás es uno de los documentos que mejor expresa la mayoría de las aristas de lo recorrido en este capítulo. Los deberes que recaen sobre los agentes telefónicos se hacen presentes: modulación del habla y escucha, la autogestión de las emociones y la adaptación de la propia forma de ser para ejercer el trabajo.

Evelyn, capacitadora de la empresa *Movistar*, nos cuenta sobre un punto central de estos protocolos: la necesaria formación y transformación de la propia actitud entre los agentes telefónicos, especialmente en relación a la figura del cliente, con quien deben “convivir” cotidianamente. Ella hacía mención a las dificultades para capacitar a los agentes telefónicos. Veamos cómo entendía ella lo más complicado de su tarea:

...lo complicado es que el cliente note que le estoy hablando (habla como si ella misma fuese un agente telefónico) como con sus mismas palabras, porque a veces se torna un poco enredado. Que vea que de verdad lo estamos

¹⁶⁶ Véase nuevamente *Movistar STDPERSONALES (S/Fecha)*, en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

*escuchando, que el cliente sienta que me estoy colocando de su parte y entendiendo su problema, y que el cliente logre encontrar esa calma, después del desahogo que tuvo con nosotros, que yo le pueda dar esa confiabilidad al cliente de que en mi puede encontrar la solución. Entonces, con el cliente agresivo, debemos bajarlo, calmarlo un poco, y volverlo un poco pasivo, eso depende de la atención que yo le esté dando*¹⁶⁷.

Evelyn nos señalaba, casi al pasar y naturalmente, las desigualdades entre ambas figuras, la del cliente y la del agente telefónico, en perjuicio de estos últimos: unos deben escuchar y ayudar a quien los insulta, los otros pueden ser agresivos, hablar y no escuchar. En efecto, el cliente puede desahogar sus penas con el agente telefónico, y lo inverso no es posible.

¿No hay allí, entonces, una esencial disputa del orden del poder, una relación desigual de “gobierno”, en definitiva, un asunto del orden de la política?

Señala Osvaldo López Ruiz que lo que hoy llamamos *management* no es otra cosa que una forma de burocracia, cuyos efectos sobre los dirigidos y sobre la sociedad permiten entender mejor un buen número de procesos sociales contemporáneos y las formas de subjetividad que son producidas y favorecidas, y el autor coloca en el *management* una forma potente de dominación actual (la propia de nuestra época, señala), no siendo –apenas– una técnica de gestión neutra, eficiente y eficaz que emerge en el ámbito privado, sino que “sirve para ocupar, entretener, distraer, despolitizar y, en última instancia, alienar a los sujetos *en y de* sus propios trabajos, ocupaciones y actividades” (2017a, p. 10).

En otro de sus textos, López Ruiz enuncia una de las claves de la dimensión propiamente política del *management*: éste produce una racionalidad –cada vez más extendida–, racionalidad que define como una fuente de sentido que establece una direccionalidad, a través de los principios y valores que promueve, y establece un ordenamiento, a través de las prescripciones que determina con respecto a cómo actuar (2017b, pp. 18-19).

También Luca Paltrinieri (2014) señala que una “racionalidad gestionaría” ha fecundado nuestras prácticas cotidianas y afirma que el *management* en la empresa se vuelve una fuerza que estructura el mundo en el que vivimos: el autor señala que la empresa no produce sólo beneficios, sino un “yo”, un sí mismo, define criterios de (auto)conducta. En este sentido, el discurso del *management* entra en la empresa como productor de una moral y una norma: siempre hay una indicación de cómo comportarse y qué tipo de existencia es valorada en la actualidad.

167 [Fecha de entrevista: 27-1-2018].

Si, finalmente, pensamos junto a estos autores, podríamos preguntarnos: ¿hasta dónde se encarna este tipo de gestión del trabajo en actitudes personales entre los agentes telefónicos? ¿Desde dónde se refuerzan y qué límites presentan las disposiciones *para* cumplir con lo prescripto? Quizás los agentes telefónicos puedan darnos buenas pistas sobre estos interrogantes.

5.3.1 Las (im)posibilidades del “desahogo” y el (auto)cuidado de sí mismo

Al principio no te exigen el indicador del tiempo de llamada, no es para vos

Las palabras de Rosalía, agente telefónica en atención al cliente del CC de una gran empresa multitienda, daban cuenta de una suerte de “tiempo de gracia” para el agente telefónico: medir y evaluar el desempeño en acción (en llamada real con un cliente) de los agentes telefónicos comenzaba luego de unos pocos días: luego de los primeros días (y como máximo luego de dos o tres semanas) cada llamada (de cada cliente) comienza el proceso de incorporación de indicadores y comienzan a ser monitoreados en función de tales indicadores. Así el desempeño de los agentes telefónicos comienza su evaluación managerial.

Siempre te están escuchando. A mí [el Departamento de] Calidad al principio me corrigió la forma que tenía de expresarme: era muy insegura, y si vos no sos segura, por lo menos en este sector, te pasan por encima. Todo lo dudaba, demoraba demasiado

Rosalía nos contaba de sus inseguridades en sus comienzos en el CC: sufría preguntarlo todo, dudar, mantener en espera al cliente, le costaba hacer la lectura del resumen de las tarjetas de crédito para identificar si el cliente había hecho un pago (una de las llamadas típicas que recibía) y, nos decía que debía tener la capacidad de “manejar muchas cosas a la vez”. El Departamento de Calidad corregía sus expresiones al hablar, pero, más que ello, trataba con sus inseguridades personales: mostrarse seguro, en la delicada actividad de Rosalía, donde “lidiamos con el dinero del cliente”, se vuelve clave para no sufrir constantemente. No obstante sus inseguridades iniciales, Rosalía intentaba alinear su trabajo a los objetivos de la empresa y a las reglas laborales allí presentes, y tenía la disposición necesaria, pero también nos señalaba que su forma de ser quizás no la ayudaban:

Soy muy saltona (sic). Al principio me costaba mucho no desesperarme porque el cliente me estuviera tratando mal, porque no me dejara hablar, o me insultara, me angustiaba muchísimo, y al no poder responder de alguna forma mi reacción es levantar mucho el tono de voz. Ahora me lo tomo más calmo, porque si no iba a terminar peor, peor, peor (repite)

Para que ello no se vuelva peor, Rosalía nos contaba su método: “yo trato de dejar los problemas fuera de cada llamada, el cliente no tiene la culpa, pero cuesta mucho”. Y luego deslizaba una crítica a la empresa en la que trabaja: “A nosotros no nos gustó que el call nos marque que dejáramos los problemas fuera, eso es un poco imposible”. Ella nos comenta que al principio tenía muchísimas llamadas pesadas, y, en verdad, sentía que “todo cliente está enojado por algo: enojados con la vida en general, llaman a un call para descargarse, no importa quién está del otro lado”.

Aprender a no tomar como personal la llamada de los clientes le llevó unos meses de tiempo en el trabajo, y sobre eso asegura tener que “disociar esa parte que no tolera un insulto o una pelea”. Sin embargo, y apoyada en sus estudios de psicología que cursaba paralelamente al trabajo, criticaba la disociación que le prescribían desde el CC: no la observaba como una vía mentalmente saludable para ella, pero al mismo tiempo aceptaba que si no lo hacía “terminás enroscado en esa situación, y no llegás a nada”. Así apre(he)ndió Rosalía a no “enroscarse” cuando la insultan.

También Rosalía pudo desarrollar otras estrategias que, en algún sentido, actualmente le permiten protegerse de tales insultos, una suerte de autocuidado que ejerce sobre sí misma, pero que también se vincula a estrategias de tipo colectivo:

A algunos clientes les ponemos etiquetas, siempre respetando: `el cliente es muy maleducado`, `el cliente corta`, `el cliente insulta`. (`El cliente buena onda` ya te das cuenta cuando te está hablando). Eso ayuda a los demás compañeros cuando reciben un llamado de esta persona, si vuelve a poner otro compañero lo mismo, ya estás alertado¹⁶⁸

168 Las palabras de Rosalía nos remitían a un manual, utilizado tanto para la atención presencial como telefónica en el sector público de la provincia de Córdoba, donde se define a los “ciudadanos difíciles”, que son quienes “requieren una atención personalizada de acuerdo a sus actitudes o formas de comportamiento”. Luego se clasifica a cada posible tipo de ciudadano: “Agresivo, Resuelto, Apático, Conversador, Soberbio”. Y se dan pautas de atención según esta clasificación. Las pautas de atención de los ciudadanos difíciles incluyen: “Nunca culparlos, Permanecer tranquilo, Escuchar, Resumir el reclamo, Resolver y agradecer la consulta”. Así, se ejemplifica que, si se atiende un ciudadano agresivo, con características nerviosas, ansioso por la resolución de

En ocasiones se vuelve decisivo en este trabajo, alguna seña que etiquete una forma de trato “conflictiva”, cliente al que igualmente se le debe brindar ayuda. Rosalía expresaba una ambigüedad sobre la cual volcaba sus críticas, tanto sobre los clientes como sobre la empresa:

Tenemos que ayudar al cliente, pero hay muchas cosas que nos dicen que nos marca que no les interesa tanto escuchar al cliente. Te dicen: ‘no se pongan a hablar de otra cosa, no lo escuchen por otra cosa’. Y cuesta muchísimo.

Ella sentía una ambivalencia entre seguir lo que sentía –y la empresa le señalaba- que era su propia función en la empresa, ayudar al cliente, y, por otro lado, seguir otras instrucciones que también la empresa le señalaba, y que iban en sentido contrario a aquello: la ayuda al cliente significaba escucharlo “activamente”, pero sin perder un segundo de más. Problema resuelto, métricas cumplidas, disponibilidad para atender nuevas demandas, ese ideal de la empresa en cada llamada es lo que parecía costarle mucho a Rosalía. Y nos indicaba cómo la gratificaba por momentos hablar con clientes amables, pero a los que igualmente sabía que debía cortarles lo más rápidamente posible¹⁶⁹.

¿Cómo lograr combinar en forma “exitosa” las porciones adecuadas de productividad, escucha atenta y empatía? Permítasenos traer aquí a Bianca, agente telefónica con más de diez años de experiencia realizando encuestas de opinión pública e investigación de mercado, pues su tarea reflejaba a cada instante tal dilema. Para Bianca, ejercer este “arte de la ambigüedad” derivaba en poder o no cerrar una encuesta, y ella cobraba por encuesta cerrada: “sin ser demasiado antipático (duda)...tenés que ser un término medio, ser cordial, pero tratar de que te conteste precisamente lo que le preguntás, y sostener la encuesta sobre todo”¹⁷⁰: ser empático para que el encuestado colabore respondiendo el cuestionario y no corte; no ser demasiado empático para que no nos cuente otras cosas que el cuestionario no busca captar, y

problemas, que grita e insulta, y que muestra una mala recepción de cualquier mensaje, el agente debe permanecer tranquilo, no tomar la agresión como personal, escucharlo sin interrumpirlo, no buscar excusas, y otorgar garantías. Véase Manual de Atención al Ciudadano (2015, pp. 15-17) en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte.

169 Esta ambigüedad en las prescripciones nos recordaba a lo que notaba Sennett sobre los CCs en India: “En las centralitas, la dirección también mira con malos ojos a los empleados que pasan demasiado tiempo en el teléfono, o sea, a quienes son demasiado atentos con los clientes confundidos e incapaces de expresarse con claridad”. (2006, p. 112).

170 [Fecha de entrevista: 7-2-2018].

no irá a registro alguno. A Bianca la experiencia laboral ganada le había permitido controlar las conversaciones en sus propios términos, y no en los del encuestado¹⁷¹.

En el caso de Rosalía ese controlar la conversación se volvía esencial para la gestión del propio autocuidado que ella misma buscaba lograr, para que su trabajo no la afecte:

tenés que dejar que se exprese el cliente, no frenarlo o no interrumpirlo, o sea tenés que ir buscando vos el lugar...quedás maleducado interrumpiéndolo, entonces buscás de alguna forma frenarlo... nos dicen que dejemos hablar al cliente, que insulte todo lo que quiera, y después...pero por ahí es desgastante dejarlo que insulte varios minutos...nosotros no podemos dejar de escucharlo, siempre escuchamos al cliente. El cliente puede no escucharnos a nosotros

Ese “dejar de escucharlo” que mencionaba Rosalía en realidad es posible... ¡aunque sólo por algunos segundos!

Evelyn, capacitadora de *Movistar*, nos mencionaba esta posibilidad en el caso de la empresa de la cual era capacitadora: “la gente puede esperar veinte segundos, o, dependiendo de la atención, hasta un minuto o minuto y medio en silencio. Si yo le digo [al cliente] `permítame un momento, voy a revisar su caso`, tengo que emplear un reloj que me contabilice cuánto tiempo lleva ahí ese cliente esperándome en silencio, y si me paso [de tiempo] decirle: `Continúo revisando su servicio, por favor permítame otro momento`. Y concluía Evelyn: “Es muy diferente para el cliente que yo lo deje cuarenta minutos en silencio, y el cliente sin saber si me fui para el baño, si lo sigo atendiendo, que saber cada veinte segundos de mi: simplemente tengo que hablarle para que el cliente sepa que no lo he abandonado”¹⁷².

A través de las diversas prescripciones de trato de los agentes telefónicos hacia los clientes, se visibiliza la desigualdad de posibilidades entre uno y otro: Rosalía podía recibir insultos del cliente, pero ella no insultarlo a éste; el cliente podía dejar de escucharla, no así Rosalía. Deberes de calma, de precisión, de seguridad, entusiasmo, empatía, cordialidad, todo tipo de (auto)gestiones sobre sus palabras y emociones se les demanda a los agentes telefónicos en marcada distancia con tal demanda sobre los clientes.

171 El cuestionario tiene una doble función: captar fielmente la información brindada por el encuestado en un marco de temas y preguntas concretas y acotadas; pero también el cuestionario debe pensarse como un elemento que guíe hacia un flujo dinámico la conversación; en este sentido es un modelo implícito de lo que puede ser una conversación guiada. Pero como en todo modelo, el ejercicio de la actividad laboral escapa a su rigidez, y Bianca con su oficio sabía “cómo manejar a los entrevistados para que contesten lo que se pregunta, y no se vayan por las ramas”.

172 [Fecha de entrevista: 27-1-2018].

Entonces, y sumado al “arte de la ambigüedad”: ¿cómo lograr una buena atención, a pesar de la reacción del cliente?

Difícil tarea en un “trabajo matacabezas”, como definía Rosalía a los CCs. Ella sabía, sus estudios en psicología se lo habían confirmado, que la actividad de los CCs está considerada como un “trabajo insalubre”: el sentido del “matacabezas” que señala Rosalía parece indicar que la carga mental y emocional de la actividad laboral es alta. Y atender una llamada de un “cliente conflictivo” se volvía la mejor síntesis de ello: ¿cuáles eran, entonces, las posibilidades de desahogarse ante aquellas cargas? Rosalía también sabía de la necesidad del desahogo para mantener su buena salud mental.

...hace poco a una amiga le falleció otra amiga, y no podía atender, cada vez que decía: `Buenas tardes` lloraba, y ahí nos frenamos todos, porque ella no quería decir nada por miedo. Nos paramos todos y dijimos: `Está mal, dale más tiempo de break, dejala ir antes`

Si en cada llamada se ejerce entre los agentes telefónicos un trabajo de control sobre sí mismos, los casos de clientes conflictivos lo visibilizan, la llamada también define las formas específicas que toma el desahogo de los agentes telefónicos. Entre ahogos y desahogos, ¿emerge una suerte de protección o cuidados colectivos en torno a tales controles (auto)gestionarios?

Rosalía parecía cuestionar el sentido mismo de algunos procedimientos que obturan las posibilidades de descargas entre los agentes telefónicos.

Quizás lo que resuma este proceso es lo que ella misma nos comenta sobre clientes, enojados, que le piden que les pase a un supervisor: y nos confiesa que al comienzo de su trabajo allí ella lo hacía muchísimo, se lo “transfería” a su supervisor. Nos explicaba que en ese entonces “no tenía control sobre el cliente”, y lo primero que aquel decía ella lo hacía. Ahora, casi dos años luego de aquellos comienzos, trata de resolverlo ella misma: “El supervisor le va a decir lo mismo que yo”, y sólo si insulta mucho lo transfiere. Y, entre insultos, Rosalía también conseguía pequeñas revanchas: “He logrado que después de tratarme muy mal, me hayan pedido perdón: `Vos no tenes nada que ver`, me dicen a veces”: quizás estas pequeñas satisfacciones personales eran las que le posibilitaban seguir en este trabajo “matacabezas”. Involucraban en una misma escena tanto a quien la maltrataba como a quien la gratificaba: paradójicamente, si Rosalía seguía al “pie de la letra” la prescripción del CC de no tomar como personal lo que le digan los clientes, tampoco hubiera internalizado estas pequeñas

satisfacciones. Parecía que la empresa no la cuidaba en ninguna forma, y parecía también que ella había ensayado cada vez mayores estrategias para autocuidarse.

5.3.2 Vendo la “solución para su vida”. Creer en el producto, creer en sí mismo

Berenice trabajaba en *Allus Global*, empresa que llegó a Mendoza para vender inicialmente planes de celulares en el CC de *Personal*, perteneciente a la empresa *Telecom*. Gracias a haber trabajado en un CC previamente y rodearse de amigos que le avisaban de oportunidades laborales, Berenice pudo acceder luego a este CC, donde tenía un mejor sueldo: la tomaron rápidamente por haber tenido experiencia previa en un CC. Berenice nos comentaba sobre la selección y capacitación de este CC, “más profesionalizada que en los otros que trabajé” (fueron en total cuatro CCs por los que transitó, durante cerca de seis años):

...pasé por tres entrevistas para ingresar a Allus: una entrevista individual, otra grupal en la que había un psicólogo y en la que me hicieron distintos test psicológicos (preguntas, role play, dibujos, cuestionarios), para luego llegar a una entrevista en el área de `recursos humanos` individual. Luego la capacitación, que era cómo vender: tenés que cerrar la venta, tenés que ser sumamente incisiva, tenés que evitar que te corte, usando estas palabras, éstas no: desde decir, en vez de `No me corte`, decirle `Aguardeme en línea`, o `Un instante`. Una muletilla que había que sacarse era `No me corte`: `No te va a cortar`, nos decían, vos tenés que interpelar al otro, mostrarle seguridad. Tenés que tratar además de bajarlo al otro, y generar empatía

Implementar una capacitación remite a memorizar contenidos del producto y/o servicio y técnicas útiles para venderle ese producto al (potencial) cliente. Pero esa lógica para maximizar los objetivos de ventas también implica formar una actitud o disposición para ejercerla en función de aquellos objetivos¹⁷³. Para Berenice tales objetivos no eran fáciles, al

173 Para entender la “misión” de una capacitación en CCs, véase Cecilia Solano Consultores (S/Fecha). Estrategias de Capacitación en Centros de Contacto, en el Anexo d) Sobre los documentos. Tercera Parte. Señala el documento que la capacitación “alimenta la confianza, la actividad asertiva, aporta seguridad y desarrollo del personal”. Y más adelante enumera los principales objetivos buscados en las capacitaciones de los agentes telefónicos: entre ellos, reducir el porcentaje de errores, mejorar el porcentaje en las mediciones de calidad percibida por el cliente, reducir el *Talking Time* (tiempo de llamada), lo que asimismo permite la “reducción del número de Operadores” en el CC, y finalmente, el documento señala que la capacitación permite el crecimiento porcentual de las ventas efectivas del CC.

menos no lo eran tanto como en el anterior CC en el que ella había trabajado¹⁷⁴. Tampoco le era fácil forjar la actitud que le demandaban.

Berenice nos contaba que en *Allus* tenía mayor presión: recuerda a un supervisor, quien “estaba atrás de tu nuca viendo lo que hacías, cuánto vendías, cuánto tardabas en el llamado: te exigían una cantidad de ventas mínimas y que no llamés más de tres minutos”. Y recuerda que, si bien no lo decían explícitamente, “si no vendías te echaban, implícitamente estaba claro”. Nos contaba que a varios agentes telefónicos (no a ella) los llamaban del área de recursos humanos para preguntarles “¿qué les estaba pasando? El mensaje era o te ponés las pilas o fuiste”.

El primer mes de ingresado incluía llamadas simuladas y reales para evaluar las *performances* de cada agente telefónico, quien era el mejor pasaba a ser el líder de esa “línea”¹⁷⁵. Ella nos decía que la competencia para ser líder “la hacían para que te motives”, pero ello no funcionaba tanto con Berenice, ya que el ideal en ventas telefónicas, al menos en su percepción, no lo representaba ella:

Soy pésima vendedora, en el sentido de que a mí no me gusta molestar a las personas, no me gusta venderte nada, no me gusta pedir favores porque sé que la gente está haciendo sus cosas; entonces, en ese sentido, me incomodaba mucho sentir que no le vas a vender nada que esté bueno, porque sabemos que todo el que te llama no te va a vender nada bueno, sino que te va a `empernar` un poquito con algo, entonces, al tener tan claro eso, es como que nunca me dejé pasar esa barrera de crearme yo misma que le estaba brindando un producto a alguien, que es lo que todo el tiempo cuando te capacitan te quieren hacer creer: que estás vendiéndole por nada la solución a su vida¹⁷⁶

174 En el anterior CC Berenice sentía que ofrecía un buen servicio: planes prepagos de salud económicos, que tenían clínicas bien ubicadas, se podía sacar turno por teléfono, “estaban todos los médicos”, poco tiempo de espera para ser atendido. Berenice nos decía que allí vendía algo que al otro le iba a servir, que era necesario: “¿quién no necesita una prepaga para sus hijos?”, nos preguntaba vehemente.

175 La línea se denomina a la forma de organización habitual en los servicios de ventas telefónicas en CCs, en la cual se separa a los agentes telefónicos en hileras y cada una de las hileras forman equipos de trabajo. Una de las funciones del líder de línea, nos contaba Berenice, era informarle de la necesidad de ir al baño.

176 En este sentido, nos resulta sugerente la interpretación de Arlie Hochschild cuando señala las dificultades para internalizar los discursos del tipo “Nunca vendas algo en lo que tú no creas”. Este “acto de fe”, señala la autora, no es tan fácil de ejercerse en ocupaciones de nivel intermedio, con salarios menores a quienes generalmente pronuncian aquellos discursos (2003, p. 248).

Aún cuando haya podido estar varios años en la empresa, Berenice no se destacaba, hacía lo justo: necesitaba el ingreso para aportar a su hogar y las seis horas de la jornada laboral le servían para volver más rápidamente a ver a sus hijos.

Berenice sentía que no se adaptaba al ideal del buen vendedor: percibía que quien era capaz de “venderle el alma al diablo”, era quien más cobraba a final de cada mes. Ella, entre vender y “vender el alma”, elegía lo primero¹⁷⁷. El buen vendedor “se tiene que creer que el producto que vende es bueno”, nos decía Berenice, sino “mentís muchas horas y te termina generando angustia. No se puede chamuyar a las personas, no se puede mentir: hay gente que si lo utiliza, que salen del paso re bien, pero a mi no me gusta, tampoco me gusta mucho vender fruta”. Y cuando le preguntábamos a quienes consideraba buenos vendedores, nos decía: “los que más venden son generalmente los que les importa muy poco el cliente, y tienen mucha rapidez mental para venderle al otro, omitiendo, engañando”. Ella no se consideraba ajustada a este “perfil”.

A Berenice le parecían horribles los *coaching* que se hacían una vez por mes: “son motivaciones que no motivaban a nadie”, ni tampoco sentía un nivel pertenencia con la empresa. Lo que la definía a seguir en su trabajo no era una lealtad a la empresa, sino a ella misma: “Yo soy leal a Berenice Báez”, nos decía. Y nos explicaba su actitud: “no sos un grupo: sos vos con tu computadora y el *headset*. La compañía no te trata muy bien ni te brinda nada que te hiciera sentir parte de algo: no sabés ni para quién trabajás. Y a tus compañeros no los arruinás por ir al baño”.

Para continuar en el CC y lograr las *performances* necesarias, ella vendía, pero intentaba hacerlo en los términos que ella misma consideraba adecuados: “ser un poco histriónica ayuda; si sos muy quedado o calladito es más difícil”, o para vender, nos decía “necesitás tener escucha activa” y nos explicaba: “el cliente te está diciendo lo que quiere o lo que no

177 Permítasenos traer aquí las palabras de Rosario, pues clarifican parte de lo que sentía Berenice. Rosario era una agente telefónica del servicio de Cobranzas en un CC y, en un trabajo que le disgustaba desde el comienzo, había encontrado una forma de sostener su trabajo durante más de un año. Ella nos comentaba cómo negociaba con los deudores a quienes llamaba, y de quienes recibía evasiones de todo tipo para no pagar (aducían tener otras deudas, estar sin trabajo, haber pasado por tragedias familiares): “si me hablaba fuerte lo frenaba, y le decía que era una deuda de él y no mía, le decía que pague lo que debe. Después estaba el deudor que se ponía mal, y ese me costaba un poquito más: pensaba que seguro me está mitiendo, pero si era verdad y yo no le creía me iba a sentir culpable. Intentaba calmarlo, informarlo, y ser expeditiva: ‘Tiene que pagar, a pesar del momento que está pasando’”. Rosario podía ejercer este trabajo porque, nos explicaba, no le gusta “deber nada a nadie”, y como su trabajo consistía en gestionar cobros de clientes deudores, eso le daba cierta tranquilidad de ánimo: para ella era justo exigirle el pago a alguien deudor. Sin embargo, a ella no le gustaba ser agresiva, y ese parecía el camino para “llegar a las metas de pagos”. Tanto en Rosario como Berenice parece haber un trabajo sobre sí mismas que les permitió dar forma a una conducta laboral que les posibilitaba hacer su trabajo.

quiere. Si vos estás como un loro hablando y no dejás que el tipo te diga lo que necesita o no necesita, y ver por dónde te corrés, la perdés”. Su receta le funcionaba, aunque se le dificultó más cuando *Allus* empezó a funcionar mal.

Ella nos comenta que comenzaron a circular fuertes rumores de que iba a cerrar como empresa. Mientras Berenice trabajó allí eso no sucedió, sin embargo, si comenzó a achicarse el CC, cambió el nombre, después a ella le modificaron los horarios de la jornada laboral y debía trabajar desde las cinco de la mañana para hacer llamados para la empresa *Telefónica* a sus clientes de España. Así recuerda Berenice esa etapa:

Ya en esa segunda etapa era una vergüenza, tenías incluso que imitar la voz de un gallego (...) Lo de hablar en gallego era lo peor, hablar en neutro, es feo mentirle al otro, es como si te estás burlando del otro haciéndote pasar por otro, yo hubiese preferido decir que soy argentina

Berenice nos contaba parte del secreto por el que pudo permanecer tres años en ese mismo CC (luego pasó a dos más): logró conformar un grupo de amigas. Y nos contaba cómo se había gestado: “estuviste con otros seis horas enajenado, tenés que buscar la manera de hacer catarsis”. Y ella evitaba hacer esa catarsis con su marido, para no agobiarlo con los problemas que había tenido en su día laboral: “se lo contás a tus compañeros”, nos decía Berenice, “por eso se generan las juntadas, que son muy íntimas, el que va de afuera no entiende nada, todo el tiempo son de anécdotas y códigos internos de CC, entonces se arma algo lindo”. alguna de las formas que Berenice encontraba para “solucionar su vida” no pasaban por comprar los productos mágicos que ella misma vendía, sino por encontrarse con quienes podrían estar sintiendo lo mismo que ella.

Sin embargo, y aquí concluimos con la historia de Berenice, su tránsito por los CCs no tuvo un final feliz. Luego del nacimiento de su tercer hijo y con algunos problemas familiares, Berenice siguió seis meses más en *Allus*, y tuvo un pico de estrés: tomó medicamentos y por un mes no pudo levantarse de su cama, no volvió a trabajar en *Allus* luego de ese episodio, y la empresa la indemnizó. Un tiempo después, ya recuperada, Berenice ingresó a su cuarto CC, y allí sólo duró unos pocos días: en la capacitación inicial “no podía entender nada de lo que me decían. Era rarísimo. Una sensación feísima, no podía escuchar lo que me decían, no podía hacer un llamado”. Había sufrido, eso le dijo el psiquiatra, un bloqueo mental absoluto.

Reflexiones Tercera Parte. Entre sueños *manageriales* y pesadillas kafkianas

«¿Y ahora?», se preguntó Gregorio mirando a su alrededor en la oscuridad. No tardó en descubrir que no podía moverse en absoluto. No le sorprendió; hasta le parecía poco natural que hubiera podido desplazarse hasta entonces sobre patitas tan delgadas. Por lo demás se sentía a gusto. Tenía dolores en todo el cuerpo, pero le daba la impresión de que se hacían más y más débiles, y pronto desaparecerían del todo. Ya casi no sentía la manzana podrida en el lomo, ni el área inflamada alrededor, cubierta de un polvo fino.

Franz Kafka. *La metamorfosis*

A través de las últimas tres décadas la figura laboral del agente telefónico ha sufrido una serie de metamorfosis, como fue descrito a partir de los procesos históricos y discursivos que han predominado en la actividad de los CCs.

Hemos intentado vincular aquellos procesos histórico-discursivos en algún tipo de encarnación, y el escenario para hurgar sobre ello fueron las experiencias laborales *manageriales* entre los agentes telefónicos. Como se ha visto, el tránsito por los CCs no se encuentra exento de enseñanzas y cicatrices para aquellos, quienes se (trans)forman en ese proceso, su propio proceso. Los agentes telefónicos han incorporado formas de internalización de indicadores, han aprendido a no mencionar ciertas palabras en las llamadas, se han vuelto más pacientes, han desplegado nuevas formas de desahogo emocional, autocuidados sobre sí mismos, han desarrollado formas de apropiación de los *speechs*, se han adaptado a *performances*, despliegan nuevas cualidades de empatía, recursos y técnicas para controlar la conversación con los clientes, en suma, han incorporado todo tipo de formas de (auto)gestionar sus cuerpos, mentes, palabras, emociones y actitudes.

¿Quién es, entonces, este sujeto laboral llamado agente telefónico, que se constituye entre las fronteras de las experiencias laborales *manageriales*?

Quizás a los agentes telefónicos les cabe la figura del sujeto *maleable*, aquellos dispuestos para gestionar lo etéreo y modulable de lo que hablaba Deleuze, eso intangible, de rotación rápida, que atraviesa a las sociedades actuales y no parece dejar de expandirse.

Los agentes telefónicos se sujetan y desujetan en su actividad laboral a las modalidades que penetran la gestión del cuerpo, las palabras, la mente, las emociones y las actitudes personales, constantes intentos de sujetarse y desujetarse a las relaciones que allí se forjan, consigo mismos, con los otros y con la empresa y el mundo laboral que los rodea: rastrear las formas que asume este trabajo sobre sí mismo implica también la posibilidad de interrogarse por las formas posibles de encontrar nuevos sentidos de plenitud ligados al trabajo e, incluso, por las posibilidades de evadirse y emanciparse frente a lo que podría percibirse como un ordenamiento laboral cargado de contradicciones.

¿Podemos afirmar que la figura laboral del agente telefónico está en vías de desaparición, como afirman ciertos discursos *manageriales* y tal como se encuentra el insecto monstruoso en que se había transformado Gregorio Samsa? Por el momento sólo parece un sueño que busca ocultar los aspectos más desagradables del caparazón que a los agentes telefónicos se les ha formado.

Conclusiones. ¿El agente telefónico ha muerto?

Los agentes no necesitan ser humanos. Ellos pueden ser máquinas. De forma similar los clientes en las redes sociales pueden también ser dispositivos / máquinas. El POCC (la sigla refiere a “Presence based open contact center system”) puede adaptarse a situaciones donde las máquinas / dispositivos se comunican con usuarios humanos en redes sociales, o viceversa¹⁷⁸

En una ponencia del año 2013, presentada en conjunto por un equipo de empleados del laboratorio de investigación en India y Estados Unidos de la empresa *International Business Machines Corporation* (IBM), empresa multinacional de tecnología y consultoría, se detalla un prototipo de CC que aún no existe, y que se define como la “mejor solución en términos de satisfacción del cliente y usabilidad (*usability*)”, en tanto permite a las empresas “ir adónde el cliente ya está pasando el tiempo”, esto es “seguir al cliente” en el medio que haya elegido y sea de su conveniencia en las redes sociales (p. 992). No es el canal telefónico el que se usa aquí, no podríamos, entonces, llamar agentes telefónicos a quienes llama “agentes” la ponencia. Pero lo sorprendente es la afirmación de que los “agentes” no necesitan ser humanos: ¿cómo es eso posible?

La arquitectura del *Contact Center*, señala la ponencia, permite a la empresa ser proactiva para responder a los clientes en las redes sociales: capta la “presencia virtual” tanto de clientes como de “agentes” disponibles para atenderlos en una comunicación “uno a uno”. Luego de captar esta presencia posibilita seleccionar al mejor agente/dispositivo (en base a su disponibilidad, locación, experticia, entre otras variables) para el “encuentro” con un cliente, el cual ya ha sido analizado en función de sus interacciones previas en las redes sociales (su historial de movimientos *on line*, centrándose en sus consumos en redes sociales). Este sistema de inteligencia de datos, señala la ponencia, identifica y le otorga una “identidad administrada” (*Managing Identity*) al cliente, que puede traducirse en la posibilidad de una “conversación hecha a medida” (p. 990). Ambos, “agentes” y clientes, podrían ser máquinas. Tanto si fuesen máquinas como si fuesen humanos, la idea de una “identidad administrada” nos evoca una organización capaz de decirnos quiénes somos, y gestionar eso que somos (y si

¹⁷⁸ Véase Acharya, Manweiler, Sharma y Banerjee (2013, p. 1003).

esto puede sonar como puros delirios ficcionales recordemos que Kafka escribía ficciones que, sin embargo, tenían la capacidad de internarse en aspectos profundos de la realidad).

No queremos abundar en tecnicismos, que la ponencia sí detalla. La intención aquí es otra, es reflexionar sobre los alcances de este nuevo prototipo de gestión del cliente, que suena a ficción, pero que nos invita a pensar hasta dónde tal identidad administrada ha penetrado entre los agentes telefónicos de carne y hueso. En este sentido, no trajimos esta ponencia para hacer un análisis pormenorizado de ella: no podemos aún cotejarla con nuestro interés sobre las formas de subjetivación laboral, pues refleja prototipos, aplicaciones aún no generalizadas, donde yace un sueño de una optimización total del contacto entre los “agentes” y los clientes, donde los primeros se convertirían en una suerte de *cyborgs*, robots con sentimientos humanos, o humanos obedientes y eficaces como robots.

Sin embargo, esta ponencia -y el prototipo que trae- nos resulta útil si la pensamos en tanto sueños, pues quizás refleja qué molesta, qué se intenta borrar del ejercicio de la actividad laboral de los agentes telefónicos y qué se intenta hacer emerger en torno a la conducción de éstos en la gestión de su trabajo.

Quizás el punto central de este sueño remita a las formas de “deber ser” laboral que hemos hallado en esta tesis: multi-funcionalidad, adaptabilidad, optimización. No nombramos la cuarta forma, la personalización: ¿no es justamente esta cuestión, la de personalizar la gestión del cliente, la que permite dudar de la implementación efectiva y a gran escala de este prototipo de *Contact Center* que capta la “presencia virtual” tanto de clientes como de “agentes” disponibles en una suerte de “omnivirtualidad” que administra identidades y produce “conversaciones hechas a medida”?

La personalización que los agentes telefónicos logran ejercer en la gestión del cliente se nos ha revelado en esta tesis como una de las claves para hacer funcionar en forma rentable a los CCs. Entiéndase claramente: no nos referimos con tal personalización a un supuesto logro en términos *manageriales* sobre la forma que debe tomar una gestión telefónica, es decir, no lo indicamos en un sentido de pura adaptación heterónoma del agente telefónico a un “deber ser” laboral prescripto por la empresa. A lo que nos referimos es al compromiso subjetivo que cada agente telefónico, con su impronta personal, despliega en cada llamada (y con cada cliente). ¿Podrán llegar a tener las máquinas formas similares de compromisos subjetivos, podrán dejar de ser objetos y acercarse a la forma de sujetos?

Este compromiso subjetivo implica un esfuerzo por relacionarse a un cliente, del que poco se conoce pero al que se debe gestionar. En esta tesis hemos encontrado experiencias laborales

atravesadas por los miedos, angustias, violencia verbal, ansiedad, y, en algunos casos, también pequeñas satisfacciones, placeres y gratificaciones. Y ello es lo que le da centralidad a tal compromiso subjetivo. ¿Qué lo caracteriza, a partir de qué elementos se forma, dónde se visibiliza?

Proponemos pensar estas preguntas a través del concepto de *trabajo sobre sí mismo*.

Los agentes telefónicos implementan distintos tipos de estrategias para producir curiosas formas de trabajo sobre sí mismos. En este sentido, pudimos demostrar que en las experiencias laborales *manageriales* que tienen lugar en los CCs se ejercen entre los agentes telefónicos formas de (auto)gestión de sus cuerpos, palabras, emociones y actitudes, lo que se expresa tanto en formas de sujeción como de desujeción hacia lo que los CCs prescriben como modalidades de control y disciplina, como indicadores de *performances* y formas de motivación individualizadas, y como procedimientos para (trans)formar las actitudes personales en pos de gestionar al cliente.

Las claves para permanecer en este tipo de trabajo, ante las experiencias laborales mencionadas y ante la imposibilidad de reclamos a nivel colectivo, parece obtenerse a través de desahogos individuales –quizás una forma paradigmática de cómo las empresas canalizan tales desahogos de forma individual sean las “Reuniones de Confianza”- y en formas de catarsis grupal –la mayoría de nuestros entrevistados se encontraba con sus pares para liberar sus angustias por el trabajo y “hermanarse en el sufrimiento”-.

¿No implican ambas cuestiones, los desahogos individuales y las catarsis grupales, un trabajo sobre sí mismo de cada uno de los agentes telefónicos, en tanto forma de (auto)reflexionar sobre la propia actividad laboral y cómo afrontarla?

Con este trabajo sobre sí mismos no queremos significar ni una liberación para evadirse de los controles y ejercer una plena autonomía, ni tampoco una mera internalización de la coacción, aquí ya operada por el propio agente telefónico. En otras palabras, este trabajo sobre sí mismos no implica por adelantado una sujeción o desujeción a las prácticas laborales *manageriales*: podría tanto esquivarlas como ligarse a ellas, incluso podría reforzarlas. Se comprende mejor si lo pensamos como un conjunto de técnicas adaptativas a un mundo laboral competitivo, y que se experimenta con un sentido de falta de plenitud.

Son técnicas adaptativas que circulan *entre* los principios de “deber ser” laboral, las coacciones prescriptivas de las empresas y las (auto)gestiones del trabajo. Nos remiten a las formas en que el sujeto concibe cómo debe hacer su trabajo: En este sentido, remiten a un sentido ético de la conducta laboral entre los agentes telefónicos.

Si volvemos a los interrogantes del comienzo de esta tesis, cuando nos preguntábamos cómo, por qué, para qué hacemos lo que hacemos, cuáles son los efectos de hacer lo que hacemos, quizás ahora podemos ensayar una respuesta: es justamente este sentido ético que tienen las (nuestras) conductas laborales de los agentes telefónicos (de nosotros mismos) lo que define aquellas preguntas. Permiten explicar de forma acabada las angustias, los miedos, las expectativas, las ansiedades, las luchas, las alegrías que rodean su paso por los CCs.

Llegados al final de esta tesis, vuelve la inquietud que nos ha invadido en estas conclusiones: ¿el agente telefónico ha muerto, o está en vías de extinción, según lo podría sugerir la ponencia que aquí hemos traído? ¿No representa esta ponencia, en realidad, un sueño *managerial*, la posibilidad de administrar hasta el nivel más optimizable posible este *trabajo sobre sí mismos* de los agentes telefónicos, para evitar las desujeciones, y afianzar las sujeciones que refuerzan las prácticas laborales *manageriales*? Más allá de esto, habrá que analizar detalladamente este sueño, para desentrañar si tiene ya la virtud de producir algún tipo de efectos organizativos en la actividad de los CCs: habrá que pensar sobre las nuevas ocupaciones soñadas, o las viejas ocupaciones con nuevos ropajes, qué tipo de prácticas laborales recaerán sobre los agentes telefónicos, o como fuera que se los llame en el futuro.

¿Habrá nuevos indicadores *manageriales* en los CCs, nuevas modalidades de control, nuevas habilidades en la gestión de los clientes y nuevas formas de *trabajo sobre sí mismo*? ¿Estos sueños *manageriales* podrán próximamente renovar las formas de organización de la actividad de los CCs y, junto a ello, producir nuevos sujetos laborales? Eso es lo que nos mantiene en estos días pensando, inquietos.

Confiamos en que esta tesis pueda volverse una suerte de artefacto político, en el sentido de iluminar cómo funcionan ciertos mecanismos de poder en el ámbito laboral, y dejar en claro que la forma en que funcionan es producto de los artificios de los hombres, y no de una naturaleza de las cosas o de un sentido inalterable de la historia.

Referencias bibliográficas

Abal Medina, P. (2009) *Dispositivos, Resistencias, Modos de Politización. Un estudio sobre la relación capital-trabajo en grandes empresas*. Tesis de Doctorado, IDES, Universidad Nacional de General Sarmiento, Bs. As.

Acharya, A., Manweiler, J., Sharma, S. y Banerjee, M. (2013) Presence Based Open Contac Center Leveraging Social Networks. Ponencia presentada por IBM en el *IFIP/IEEE International Symposium on Integrated Network Management Experience Session Paper (IM2013)*, pp. 990-1003, Ghent.

Álvarez Newman, D. (2018) *La hegemonía del capital: estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo*. Editorial Teseo y Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Andrada, D. (2011) *Paixões, sentimentos morais e emoções. Uma história do poder emocional sobre o homem económico*. Tesis de Doctorado, Universidade de São Paulo Faculdade de Filosofia, Letras e ciencias humanas Departamento de Sociologia, São Paulo.

Bain, P. y Taylor, P. (2000) Entrapped by the "Electronic Panopticon"? Worker Resistance in the Call Centre. En [*New Technology, Work and Employment, Vol. 15. No. 1, March 2000*](#), pp. 2-18.

Bateson, G. (1991) *Pasos hacia una ecología de la mente*. Ed. Planeta-Carlos Lohle, Bs. As.

Basualdo, V. Morales, D. Esponda, A. y Gianibelli, G. (2015) *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*, Ed. La Página SA, Bs. As.

Becker, H. (2011) *Trucos del oficio. Cómo conducir su investigación en ciencias sociales*. Siglo Veintiuno Editores, Bs. As.

Borges, J. L. (1998) Abejacán el Bojarí, muerto en su laberinto. En Borges, J. L. (1998) *El Aleph*. Alianza Editorial, Madrid.

Bourdieu, P. (1985) *¿Qué significa hablar? Economía de los intercambios lingüísticos*. Ed. Akal, Madrid.

Burawoy, M. (2012) Manufacturing Consent revisited. En *Nueva Revista de Trabajo La nouvelle revue du travail*. [En línea], 1 / 2012.

Castel, R. (2010) *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Ed. Fondo de Cultura Económica, Bs. As.

----- (1995) *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Ed. Paidós, Bs. As.

Colectivo Situaciones (2006) *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call centers*, Ed. Tinta Limón, Bs. As.

Cortázar, J. (2007) *Cuentos completos / 2*. Editorial Punto de Lectura, Bs. As.

Dardot, P. y Laval, C. (2013) *La nueva razón del mundo. Ensayo Sobre la sociedad neoliberal*. Gedisa, Barcelona.

Dejours, C. (2013a) *El sufrimiento en el trabajo*. Ed. Topia, Bs. As.

----- (2013b) *La banalización de la injusticia social*, Editorial Topía (2da Ed. Ampliada), Bs. As.

----- (2001) *Trabajo y desgaste mental*. Una contribución a la psicopatología del trabajo. Grupo Editorial Lumen. Humanitas, Bs. As-México.

de la Garza Toledo, E. y Neffa, J. C. -comps.- (2001) *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo*, CLACSO, Bs As.

Del Bono, A. y Henry, L. (2009) Tercerización de servicios en la Argentina: empleo y gestión de RRHH en los CC. *Sistema de Información para evaluación y monitoreo del empleo, trabajo y la inclusión social: PNUD ARG/04/03*, Ministerio Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Bs. As.

----- (2008) La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los *call centers* de servicios para exportación en Argentina. En *Revista Latinoamericana Estudios del Trabajo*, Segunda Época, N°20, pp. 7-31.

Del Bono, A. y Bulloni, M. N. (2008) Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de *call centers* offshore en Argentina. En *Revista Trabajo y Sociedad*, N° 10, vol. IX, Santiago del Estero.

Deleuze, G. (2005) Posdata sobre las sociedades de control. En Ferrer, C. (comp.) *El lenguaje libertario. Antología del pensamiento anarquista contemporáneo*. Terramar Ediciones, La Plata, Bs. As.

Douglas, M. y Isherwood, B. (1990) *El mundo de los bienes. Hacia una antropología del consumo*. Ed. Grijalbo, México D. F.

Drolas, M. A., Montes Cató, J. y Picchetti, V. (2005) Las relaciones de poder en los espacios de trabajo. Ponencia presentada en el XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, Agosto 2005, Porto Alegre.

Durand, J.P. (2011) *La cadena invisible. Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Elías, N. (1987) *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Ed. Fondo de Cultura Económica, Madrid.

Foster, R. (2015) The Therapeutic Spirit of Neoliberalism. En *Revista Political Theory*, Sage Publications, pp. 1-24.

Foucault, M. (2016) *El origen de la hermenéutica de sí. Conferencias de Dartmouth, 1980*. Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.

----- (2014) *Del gobierno de los vivos. Curso en el Collège de France (1979-1980)*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

----- (2014b) Leçon du 18 mars, Leçon du 25 mars, 1981. En *Subjectivité et vérité. Cours au Collège de France, 1980-1981*. Ed. Seuil/Gallimard, París, pp. 229-271.

----- (2014c) *Obrar mal, decir la verdad. La función de la confesión en la justicia*. Curso de Lovaina, 1981. Ed. Siglo XXI, Buenos Aires.

----- (2008) *Seguridad, territorio, población. Curso en el Collège de France (1977-1978)*. Ed. Akal, Madrid.

----- (2007) *Nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires.

----- (2001) Post-Scriptum: el sujeto y el poder. En *Michel Foucault: Más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, editado por Dreyfus, H. L. y Rabinow, P. Nueva Visión, pp. 241-259, Bs. As.

----- (1999) *Estética, Ética y Hermenéutica*. Paidós, Barcelona.

----- (1984) Introducción. En *El uso de los placeres. Historia de la sexualidad v. 2*, Biblioteca Nueva 1ª Ed., 2012, Madrid, pp. 9-38.

Garro, S. (2008) Entre el hecho y el derecho: flexibilidad laboral y call centers en la Argentina postdevaluación. *Ponencia IX Jornadas Estudiantes Posgrado en Humanidades, Artes, Ciencias Sociales y Educación en América Latina en el Nuevo Milenio: Procesos, Crisis y Perspectivas*, Facultad de Filosofía, Univ. de Chile, Chile

Gaulejac, V. (2008) El costo de la excelencia. *Conferencia de Vincent de Gaulejac*, 28 de octubre de 2008 en Bs. As.

Giraudó, E., Mendizábal, N., Korinfeld, S. (2003) Trabajo y salud: un campo permanente de reflexión e intervención. En Daniel Dei, H., Menna, N. (edit.) *Gestión con el personal. Una alternativa al concepto de Recursos Humanos*. Editorial Docencia, Bs. As.

Goffman, E. (1991) La persuasión interpersonal (extractos, 1957). En *Los momentos y sus hombres. Textos seleccionados y presentados por Yves Winkin*. Ed. Cultura libre, Madrid, pp. 107-128.

Gollac, M. (2011) Seminario Internacional *Los riesgos psicosociales en el trabajo*, dictado por el Prof. Gollan en Argentina del 19 al 23 de septiembre del año 2011, organizada por el Ministerio de Trabajo de la Prov. Bs As, la Universidad de Cs. Económicas de La Plata, y el CEIL Piette del CONICET. Elaboración de Material: Prof. Michel Gollan. Traducción: Mg. Gabriela Neffa (publicado en formato power point).

Gollac, M. y Baudelot, C. (coords.) (2011) *¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia*. Ed. Miño y Dávila/CEIL/Trabajo y Sociedad, Bs. As.

Gordon, C. (2018) Platão em Weimar. Weber revisitado via Foucault: duas aulas sobre legitimação e Vocação. En: Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. O. y López Ruiz, O. (Organização) (2018) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Editora da PUC-SP, Sao Paulo.

----- (1991) Governmental rationality: an introduction. In: Burchell, G.; Gordon, C. et al (Ed.) *The Foucault effect: studies in governmentality*. The University of Chicago Press, pp. 1-51, Chicago.

----- (1987) The Soul of the Citizen: Max Weber and Michel Foucault on Rationality and Government. En Whimster, S. and Lasch, S. (eds.) *Max Weber, rationality and modernity*. Allen & Unwin, United Kingdom, pp. 293-316. Tradução (Com permissão do autor): Fabiana A. A. Jardim (FEUSP). Versão de trabalho, para circulação no Seminário

Internacional Max Weber e Michel Foucault: possíveis convergências, São Paulo, 20 a 24 de maio de 2013.

Gorz, A. (1991) *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*. Editorial Sistema, Madrid.

Hall, S. y du Gay, P. (comps.) (2003) *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu editores, Bs. As.-Madrid.

Han, B. C. (2014) *Psicopolítica. Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder Editorial, Barcelona.

Hennis, W. (1983) El problema central de Max Weber. En *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, n° 33, mayo-junio, pp. 44-99.

Henry, L. (2017) La intensificación del trabajo como factor de riesgo psicosocial en las actividades de servicios. Ponencia presentada en el *XIII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Agosto 2017, Bs. As.

Hochschild, A. (2003 [1983]) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, California.

Illouz, E. (2007) *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*, Katz Ed., Bs. As.

Jacinto, C. (Comp.) (2010) *La construcción Social de las trayectorias Laborales de jóvenes*. Teseo/Ides, Bs. As.

Kafka, F. (2015a) *El Castillo*. Editorial Sexto Piso. México D.F.

----- (2015b) *La metamorfosis*. Libros del Zorro Rojo. Barcelona, Bs. As., México D.F.

----- (2007) *El Proceso*. Centro Editor de Cultura, Bs. As.

----- (1974) *Franz Kafka cuentos*. Ediciones Orión, Bs. As.

Korinfeld, S. (2001) El servicio de atención al cliente – 112. En Neffa, J. (coord.) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*, Ed. Trabajo y Sociedad, CEIL PIETTE, CONICET, Bs. As.

Landa, M. y Marengo, L. (2012) La di-gestión de energías en los Call Centers: entre cuerpos des-hechos y perfomances del liderazgo. En *Revista Trabajo y Sociedad N° 18, vol. XV, Verano 2012*, Santiago del Estero.

----- (2010) La metabolización de los cuerpos en el capitalismo avanzado. En *Revista Trabajo y Sociedad, N° 14, vol. XIII, Verano 2010*, Santiago del Estero.

Lazzarato, M. (2010) *Políticas del acontecimiento*. Ed. Tinta Limón, Bs. As.

Lash, S. y Urry, J. (1994) *Economías de signos y espacios*, Amorrortu editores, Londres.

Lewig, K. y Dollard, M. (2003) Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. En *Revista European Journal of Work and Organizational Psychology, 2003, 12 (4)*, pp. 366–392.

Linhart, D. (2000) *La empresa flexible*. Ed. Humanitas/Asoc. Trabajo y Sociedad, Bs. As.

López, A., Kosacoff, B. (2008) América Latina y las Cadenas Globales de Valor: debilidades y potencialidades. *Revista Journal Vol. 2 Num.1 “Globalización, competitividad y gobernabilidad”*, GCG Georgetown University, Georgetown.

López Ruiz, O. J. (2018) Weber, Foucault e as ciências sociais hoje: é possível pensar os processos de socialização e subjetivação no século XXI com estes autores? En: Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. O. y López Ruiz, O. (Organização) (2018) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Editora da PUC-SP, Sao Paulo.

----- (2017a) “Management” o “Burocracia”: ¿antónimos o sinónimos? En los caminos de la gubernamentalidad neoliberal y sus formas de subjetivación. Ponencia presentada en las *VIII Jornadas Debates Actuales de la Teoría Política Contemporánea*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Noviembre de 2017, Mendoza.

----- (2017b) El *management* en las organizaciones internacionales: ¿falta de *management* o exceso de *management* dentro del Sistema de Naciones Unidas? Ponencia presentada en el *Congreso 2017 de la Asociación de Estudios Latinoamericanos*, Lima (Perú), 29 de abril al 1 de mayo de 2017, Lima.

----- (2016) La difusión de la “forma empresa” en las organizaciones internacionales: valores promovidos, retóricas del *management* y procesos de subjetivación dentro del Sistema de Naciones Unidas. Ponencia presentada en el *VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Agosto de 2016, Bs. As.

----- (2014) Max Weber y Michel Foucault: dichos tardíos, intereses convergentes. Una lectura a partir de la sociología histórico-reflexiva de Arpád Szakolczai. En Revista *El banquete de los dioses* Vol. 2, Nro. 2, Mayo-Noviembre 2014, pp. 178–210.

----- (2013) La «empresa» como modo de subjetivación. En: *Confluencia*, Año 6, no. 13, pp. 119-145.

----- (2004) *O ethos dos executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo*. Tesis de doctorado, Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Sao Paulo.

Luci, F. (2017) El trabajo de mando: los managers de empresas como objeto de estudio de las ciencias sociales. En *Revista de Ciencias Sociales*, Nro. 93, Mayo 2017, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, pp. 114-119.

Marengo, L., Landa, M. Gonnet, J. P., Del Bono, A. (2013) La sofisticación del discurso managerial: reflexiones sobre su actualización y notas sobre sus mutaciones. En Pujol, A. y Dall’Asta, C. (comp.) (2013) *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Ed. Licencia Creative Commons (E-Book), Córdoba.

Meda, D. (2007) ¿Qué sabemos sobre el trabajo? En *Revista de Trabajo*, Año 3 Nro. 4 (2007), *Pensar el Trabajo*. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, pp. 17-32, Bs As.

Meradi, L. (2009) *Alta rotación. El trabajo precario de los jóvenes*. Tusquets Editores, Bs. As.

Micheli Thirión, J. (2012) El sector de call centers: Estructura y tendencias. Apuntes sobre la situación de México. En *Revista Frontera norte* vol.24 no.47 ene./jun. 2012 pp. 145-169, México.

----- (2007) Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI. En *Revista CONfines* 3/5 enero-mayo 2007, pp. 49-58, México.

Miranda Oliveira Jr., M. (coord.) (2005) Brazilian Call Center Industry Report 2005. En *The Global Call Center Industry Project*, Pontificia Universidade Catolica de Sao Paulo, Sao Paulo.

Moench, E. (2017a) *La constitución actual del trabajo. Sobre la construcción y la generalización de la actividad de los Call Centers en Argentina (1994-2010)*, Ed. Teseo, Bs. As. Disponible: <https://www.teseopress.com/callcenters>.

----- (2017b) Organización managerial y subjetivación en el trabajo. El control socio-laboral sobre los agentes telefónicos de call centers. Ponencia presentada en las *III Jornadas de Sociología - Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - Universidad Nacional de Cuyo - Pre-ALAS*. Provincia de Mendoza, Argentina.

Montarcé, I. (2013) Trabajo, Control y Regulación Laboral en Call Centers en México: implicaciones para el análisis de la acción colectiva y la organización sindical. *Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo (julio de 2013)*, San Pablo.

Murillo, S. (2011) Estado, sociedad civil y gubernamentalidad neoliberal. En *Revista Entramados y perspectivas de la carrera de Sociología* Vol. 1, No. 1. Junio 2011. pp. 91-108.

Nusshold, P. (2017) Resumen de Tesis. Organización del trabajo y sufrimiento psíquico en las actividades de servicio. El caso de los call centers en la Argentina. En *Revista Laboreal*, Volume XIII · N°1, ·pp. 81-85.

----- (2015) *Organización del trabajo y sufrimiento psíquico en las actividades de servicio. El caso de los call centers en la Argentina*. Tesis de Doctorado, Fac. Psicología, UBA, Bs. As.

----- (2011) Organización del trabajo y contenido de las tareas en call centers: la gestión por metas, inadecuación al trabajo y sufrimiento psíquico. Ponencia presentada en el *III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología - XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*, Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Bs. As.

Orwell, G. (1983) *1984*, Ed. Nilo-Mex, México

Panaia, M. (2011) (Coord.) *Trabajos, cuerpos y riesgos*. Editorial Luxemburg, Bs. As.

----- (1996) Introducción. Un estado de la cuestión sobre trabajo y empleo. En Panaia, M. (comp.) *Trabajo y empleo. Un abordaje interdisciplinario*. Ed. Eudeba/ Paite, Bs. As.

Paltrinieri, L. (2014) Seminario «*Gouverner, manager: une approche politique de la rationalité d'entreprise*», dictado por el Dr. Paltrinieri en el Centro Franco Argentino entre el 27 de Octubre y el 7 de Noviembre de 2014 en Bs. As. (Manuscritos y Grabaciones de clases)

Pujol, A. y Dall'Asta, C. (comp.) (2013) *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Ed. Licencia Creative Commons (E-Book), Córdoba.

Rolo, D. (2014) Resumen de Tesis. Restricciones organizativas, distorsión de la comunicación y sufrimiento ético: el caso de los centros de llamadas. En *Revista Laboreal*, Volume X · N°1, pp. 79-83.

----- (2013) *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appels téléphoniques*. Philosophy. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, París.

Rose, N. (2003) Capítulo 8. Identidad, genealogía, historia. En Hall, S. y du Gay, P. (comps.) *Cuestiones de identidad cultural*. Amorrortu editores, Bs. As.-Madrid.

----- (1997) El gobierno en las democracias liberales <avanzadas>: del liberalismo al neoliberalismo. En *Revista Archipiélago* / 29, pp. 26-40.

Sennett, R. (2009) *El artesano*. Editorial Anagrama, Barcelona.

----- (2006) *La cultura del nuevo capitalismo*. Editorial Anagrama, Barcelona.

----- (2000) *La corrosión del carácter*. Editorial Anagrama, Barcelona.

Sznelwar, L. I, Abrahão, J. I. (2012) Trabalho em centrais de atendimento a clientes: velhos modelos em novo contexto? En *Revista Laboreal, Volume VIII · Nº2*, ·pp. 88-103

Sznelwar, L. I, Abrahão, J. I., Mascia, F. L. (2006) Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas. En *Revista brasileira de saúde ocupacional vol.31 no.114, July/Dec. 2006*, São Paulo.

Szlechter, D. (2014) El malestar en el orden meritocrático managerial. Una problemática en grandes firmas de Argentina. En *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS, vol. 27, n.º 35, julio-diciembre 2014*, pp. 49-70.

Szlechter, D., Luci, F., Zangaro, M. (2016) Desentrañando la conducción empresarial argentina: una mirada sociológica sobre el mundo del *management* local. En *Red de Estudios de Historia de Empresas, Boletín virtual Nº 22*, Agosto 2016.

Taylor, P. y Bain, P. (2005) 'India calling to the far away towns': the call centre labour process and globalization. En *Work Employment Society*, Vol. 19, Number 2, June 2005, pp. 261-282.

----- (2003) Subterranean Worksick Blues: Humour as Subversion in Two Call Centres. En *Organization Studies* 24(9), pp. 1487-1509.

----- (1999) An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. En *Blackwell Publishers LTD*, Vol. 30 (2), pp. 101-117.

Townley, B. (2008) *Reason's Neglect. Rationality and Organizing*. Oxford University Press, Oxford

Tusón Valls, A. (2002) El análisis de la conversación: entre la estructura y el sentido. En *Revista Estudios de Sociolingüística* 3 (1), pp. 133-153.

Vasilachis de Gialdino, I. (2007) Condiciones de trabajo y representaciones sociales. El discurso político, el discurso judicial y la prensa escrita a la luz del análisis sociológico-lingüístico del discurso. En *Revista Discurso y Sociedad*, Vol 1(1), pp. 148-187.

von Mises, L. (2002) *Política Económica. Pensamientos para hoy y para el futuro*. [Ed. 1959] (Seis conferencias dictadas en Buenos Aires en 1959). Edición OnLine preparada por William Harshbarger. (Traducción: A. Sgueglia, Ed. The Ludwig von Mises Institute, Chicago.

Winiecki, D. (2007) Subjects, Subjectivity, and Subjectification in Call Center Work. *Journal of Contemporary Ethnography*, Volume 36 Number 4, Sage Publications, pp. 351-377.

Weber, M. (2012) Introducción a la ética económica de las religiones universales. Ensayos de sociología comparativa de la religión (Einleitung). En *Sociología de la Religión*. Ed. Akal, [Trad. y ed.: Enrique Gavilán], 2ª Ed., pp. 344-381, Madrid.

----- (2011) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Fondo de Cultura Económica [Introducción y ed. crítica de Francisco Gil Villegas M.] 2ª Ed. México.

----- (2009) *A Psicofísica do Trabalho Industrial*. En Serie Ciências Sociais na Administração, Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração, FGV-EAESP, San Pablo.

----- (2008) *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México D.F.

----- (1994) *Sociología del trabajo industrial*. Editorial Trotta, Madrid.

----- (1987) Excurso: Teoría de los estadios y direcciones del rechazo religioso del mundo. En *Ensayos sobre sociología de la religión*. Tomo I, Madrid: Taurus, pp. 437-466.

Whimster, S. (2018) Conduta de vida na obra de Max Weber e Wilhelm Hennis. En: Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. O. y López Ruiz, O. (Organização) (2018) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Editora da PUC-SP, Sao Paulo.

Wlosko, M., Ros, C., Macías, G. y Muskats, S. (2013a) Violencia Laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires. Ponencia presentada en el *XXIX Congreso ALAS, Septiembre-Octubre de 2013*, Santiago de Chile.

Wlosko, M., Ros, C. (2013b) *Salud y trabajo: la violencia laboral en supermercados y call centers. Resultados de investigación*. Informe elaborado conjuntamente por el Programa de Salud y Trabajo del Departamento de salud comunitaria de la Universidad de Lanús y por la Secretaría de Higiene, Medicina y Seguridad en el Trabajo del Sindicato de Empleados de Comercio de CABA.

Wright Mills, C. (2010) *La imaginación sociológica*, D.F, México, (1ra Ed. 1959).

Zarifian, P. (2002) Engajamento subjetivo, disciplina e controle. En *Revista Novos Estudos CEBRAP N.º 64, novembro 2002*, pp. 23-31

Zangaro, M. (2011a) *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*. Ediciones Herramienta, Bs. As.

----- (2011b) Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno.
En *Revista Trabajo y Sociedad* Nro 16, vol. XV, Sgo. del Estero.

Zukerfeld, M. (2013) *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*, Ed.
Univ. Nac. de Quilmes, Bs. As.

Anexos

a) La investigación de campo

A continuación se describen los aspectos y elementos principales de la investigación que hemos realizado para dar cuenta de los modos de subjetivación laborales entre los agentes telefónicos de CCs en Argentina entre los años 1987 y 2017.

Se ofrece aquí una descripción pormenorizada de la investigación de campo realizada, que incluye un cuadro con la guía de entrevistas aplicada, detalles sobre las entrevistas realizadas y la caracterización de los entrevistados, el listado de los documentos analizados, para finalizar con la elaboración de un cuadro que muestra la sistematicidad interna entre los diferentes componentes de la investigación.

A lo largo de más de siete años (finales del año 2010, principios del año 2018) hemos recolectado información y realizado entrevistas. Sin embargo, señalemos que ha sido en los últimos cuatro años (desde el año 2014 en adelante) cuando tuvimos mayores certezas sobre el foco de nuestra guía de pautas en función de la presente tesis.

Hemos hecho treinta (30) entrevistas a veintiocho diferentes entrevistados¹⁷⁹, todos ellos próximos a la actividad de los CCs, entrevistas de las que hemos dado detalles en el cuerpo principal de esta tesis.

Hemos analizado en profundidad veintiocho (28) documentos ligados a la actividad de los CCs y en particular al trabajo de los agentes telefónicos. Se analizaron documentos de empresas, sectores empresariales, colectivos laborales, gobiernos y organismos nacionales y multinacionales. No es tanto en su lineamiento ideológico en el que pusimos el énfasis, sino en su incidencia sobre las prácticas laborales en dirección a definir el tipo de conductas laborales que debe adoptar una determinada población laboral.

Finalmente, hemos relevado diversas fuentes (diarios, revistas especializadas, sitios web de cámaras empresariales, sitios web de colectivos laborales, blogs) que nos permitieron un mejor hilado en la cronología de los hechos, así como un entendimiento más abarcativo y complejo de los documentos bajo análisis.

¹⁷⁹ La diferencia entre entrevistas y entrevistados se explica en el Anexo c).

b) Guía de tópicos para las entrevistas

En las entrevistas realizadas a los agentes telefónicos el objetivo central partía por descubrir los modos de subjetivación laborales experimentados durante su estadía en el CC.

Exponemos a continuación la guía de pautas abreviada aplicada a los agentes telefónicos.

Entre los principales aspectos abordados e información relevada se encuentra:

Aspectos abordados	Información <u>principalmente</u> relevada
Datos de la empresa en la que trabaja	Rubro-Origen de la empresa-Cantidad aproximada de agentes telefónicos en su turno y área
Datos demográficos	Género-Edad al entrar/salir en el CC-Año de entrada al CC-Tiempo de permanencia en su puesto laboral-Antigüedad en la empresa
Historia laboral	Experiencias laborales previas y posteriores-Valoraciones experiencias laborales pre y post-CC.
Nivel de Estudios	Máximo Nivel educativo alcanzado-Cursada de estudios durante estadía en CC-Percepciones compatibilidad trabajo/estudio
Decisiones de acceso al empleo en CC	Modalidades de búsqueda laboral-Motivaciones y factores que llevaron a la decisión de ingreso
Selección, entrenamiento, capacitación y formación laboral en el CC	Pruebas superadas para lograr el empleo-Procesos de entrenamiento iniciales-Modalidades y contenido de capacitación y formación en el ámbito laboral
Condiciones laborales	Tipo de contrato de ingreso-Extensión y modalidad de la jornada/semana laboral-Cantidad de llamadas atendidas por jornada laboral-Sistema de remuneraciones-Posibilidades de movilidad y ascenso en la empresa-Condiciones de desvinculación- Percepciones generales de las condiciones laborales
Modalidades y contenido de la actividad laboral	Tareas-Percepción sobre el nivel de dificultad del trabajo-Percepción de las habilidades principales requeridas para el empleo-Sensaciones ante los tipos de controles existentes-Sensaciones durante la llamada-Formas de evaluación del rendimiento laboral-Problemas imprevistos y formas de resolución-Nivel de atención/concentración necesario para ejercer la actividad laboral-Sensaciones de placer y displacer en la actividad laboral y sus efectos extra-laborales -Formas de

	superación de los momentos/jornadas de displacer
Identidad laboral y personal en el CC	Relaciones interpersonales (con los pares, superiores, la empresa como entidad, y los clientes a los que se gestiona diariamente)- Percepción de un modelo de agente telefónico ideal y de las distancias con tal modelo- Autopercepción sobre su propia función en la empresa-Formas de reconocimiento laboral-Participación en actividades grupales en el ámbito laboral (reclamos/boicots a la empresa, participación en festejos de la empresa).y extra-laboral (salidas con compañeros de trabajo, amistades hechas en el CC).
Expectativas futuras en el ámbito laboral	Motivaciones para seguir en el CC o cambiar de empleo- (Eventualmente) Motivaciones que llevaron a la decisión de salida del CC y formas de desvinculación-Experiencias laborales posteriores al CC
Balance de la experiencia laboral en CC	Valoraciones finales estadía en el CC-Situaciones más recordadas en la gestión del cliente

c) Sobre las entrevistas y la caracterización de los entrevistados

En el siguiente cuadro se detalla cada una de las entrevistas hechas a los agentes telefónicos. Sus nombres fueron alterados como pacto de confidencialidad. El servicio, el tipo de llamada, y la campaña no fueron alterados en ningún sentido.

Se realizaron veintiún (21) entrevistas a agentes telefónicos, quince (15) en forma presencial, cinco en forma telefónica (5), y una (1) combinada entre el teléfono y el email. La duración aproximada promedio de las entrevistas fue de una hora.

Nombre Agente Telefónico	Servicio (*)	Tipo Llamada (*)	Campaña (*) (**)
1. Severino	Atención al cliente	Entrante	Gestión de Seguros de Vehículo y de Hogar
2. Marina	Ventas	Entrante	Gestión de Ventas para España Productos promocionados en TV
3. Fernando	Atención al cliente- Help Desk (*)	Entrante	Gestión Servicios Post-Venta de Vehículo para EEUU

4. Carina	Atención al cliente	Entrante	Gestión de Servicios Pre y Post Venta de Celulares para EEUU
5. Mateo	Atención al cliente	Entrante	Gestión y asesoramiento en Impuestos provinciales Mendoza
6. León	Ventas	Saliente	Ventas de Celulares e Internet a España
7. Rosalía	Atención al cliente	Entrante	Gestión de Tarjetas de Crédito
8. Sabrina	Ventas	Saliente	Ventas de Equipos Celulares y Planes de Celulares e Internet
9. Mercedes	Ventas	Entrante	Gestión de Ventas Multi-Productos
10. Cristóbal	Atención al cliente	Entrante	Gestión de Tarjetas de Crédito
11. Fabiola	Ventas	Saliente	Gestión de Ventas para España Servicio de Internet
12. Noa	Atención al cliente	Entrante	Gestión de Tarjetas de Crédito
13. Rosario	Cobranzas	Saliente	Gestión de clientes morosos
14. Berenice	Ventas	Saliente	Ventas de Equipos y Planes de Celulares
15. Lalo	Ventas	Saliente	Ventas de Celulares e Internet a España
16. Bianca	Encuestas	Saliente	Encuestas de Investigación de Mercado
17. Gonzalo	Help Desk	Entrante	Gestión de Servicio Post-Venta de electrodomésticos para EEUU
18. Andrés	Ventas	Saliente	Venta de Seguros de Accidentes personales, Hogar y Bolso
19. Lourdes	Atención al cliente	Entrante	Gestión Pre y Post Venta de Materiales de Construcción
20. Constanza	Atención al cliente	Entrante	Gestión Pre y Post Venta de Materiales de Construcción
21. Federica	Back Office	Saliente	Gestión de Reclamos por Planes y Equipos de Celulares

(*) En el caso de que el agente telefónico haya estado empleado en más de un CC, o bien haya brindado más de un servicio, decidimos describir en el que mayor tiempo haya trabajado. En el caso de Fernando estuvo igual cantidad de tiempo en ambos servicios, por tanto se especifican ambos.

(**) Sólo se especifica el país de cobertura de clientela en el caso que tal país no sea Argentina.

A continuación se detallan las entrevistas que hemos realizado a distintos mandos medios y altos de empresas que por diversas razones se encuentran vinculados directamente a los CCs. Se realizaron entrevistas a gerentes, jefes de operación, encargados, capacitadores,

supervisores-. Sus nombres fueron alterados como pacto de confidencialidad. El cargo que ocupan en la organización y los sectores económicos a los que se vincula la empresa en que están empleados no fueron alterados en ningún sentido. Fueron hechas nueve (9) entrevistas, siete (7) en forma presencial y dos (2) en forma telefónica. La duración aproximada promedio de las entrevistas fue de cuarenta minutos.

Nombre de empleado	Cargo en la Organización	Sectores económicos vinculados a la empresa
1. Julio	Gerente de Administración y Finanzas en un CC	Telecomunicaciones-Financiero-Marketing
2. Jenny	Empleada Área Centro de Atención al Inversor, Ministerio Desarrollo Económico, CABA	Tecnológico
3. Mario	Encargado de Sistemas en un CC	Marketing
4. Marina (*)	Supervisora de Encuestas en CC	Marketing y Opinión Pública
5. José	Gerente de Marketing	Industria Farmacéutica
6. Eduardo	Gerente de Planeamiento	Bancario-financiero
7. Julio (*)	Gerente de Negocios en un CC	Telecomunicaciones-Financiero-Marketing
8. Paulina	Jefa de Operaciones en un CC remoto	Marketing y Opinión Pública
9. Evelyn	Capacitadora en un CC	Telecomunicaciones

(*) Por distintos motivos le hemos realizado dos entrevistas a estas personas: la segunda entrevista a Julio se debió a que cambió de cargo en la organización y asimismo el CC en el que se desempeñaba tuvo un importante crecimiento en cantidad de empleados. La segunda entrevista a Marina fue hecha porque logró ascender de agente telefónica a supervisora.

d) Sobre los documentos

A continuación se presenta el detalle de los principales documentos que se han analizado en cada parte de esta tesis.

Primera Parte

- COPC Inc. (2016) *Norma COPC para la Optimización de la Experiencia de Clientes El Modelo de Gestión para Proveedores Externos de Servicios a Clientes (E-PSICs) Versión 6.0a, Revisión 1.0.*
- Manpower Group (2012) *Talento y Liderazgo. Guía de aplicación para las empresas.* ManpowerGroup MeCA, D.F., México.
- Ministerio de Economía y Producción (2004) *Libro Azul y Blanco. Software y servicios Informáticos. Plan estratégico SSI 2004-2014. Plan de Acción 2004-2007 Anexo 3. La industria de los call centers y help desk en Argentina.* Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Argentina
- Agencia de Desarrollo de Inversiones (S/Fecha) *Invertir en Argentina.* Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, Ministerio de Economía y Producción, Argentina.
- Convenio Marco (2008). Firmado por el gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), el Ministerio de educación de la CABA, el Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de la CABA, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, la Cámara Argentina de Comercio y la Agrupación de Centros de Atención al Cliente de la Cámara Argentina de Comercio, CABA, Argentina.
- Convenio Colectivo de Trabajo para la actividad de servicios de Contactos para terceros (2006). Partes Intervinientes: Asociación Gremial de Empleados de Comercio de Córdoba (AGEC); Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECyS) y Cámara Empresaria de Servicios de Contactos para Terceros de la Provincia de Córdoba (CESCT). Zona de Aplicación: Toda la zona de actuación de la AGEC de la Prov. de Córdoba. Córdoba, Argentina
- Holman, D. Batt, R. Holtgrewe, U. (2007) *The global call center report: International perspectives on management and employment*, Cornell University ILR School [Electronic version].
- Ramos, D. y López, A. (2013) *Análisis de diagnóstico tecnológico sectorial.* Documento elaborado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Sec. de Planeamiento y Políticas.
- Convenio Colectivo de Trabajo Nro. 538-03 E' Call Center (2012). Partes Intervinientes: Federación de Obreros, Especialistas y Empleados de los Servicios e Industria de las Telecomunicaciones de la República Argentina (FOEESITRA) y Telecom Argentina Stet

France Telecom S.A. Editado por Secretaría de Asuntos Profesionales FOEESITRA, Argentina.

- Atención, Recepción y Emisión de Conexiones Telefónicas y Telemáticas. Proyecto de Ley Especial Básica del Teleoperador (2005). Presentado por Miguel Bonasso el 16-8-2005 en la Cámara de Diputados de la Nación, Argentina.

Segunda Parte

- *Teleperformance* (S/Fecha). Manual del Empleado
- Código de ética (2004 -Homologación-). Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina (AMDIA)
- Guzmán, V. e Irigoín, M. E. (2000) *Módulo de formación para la empleabilidad*. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo (OIT), Montevideo
- González Ávila, L. Cardona Vasco, C. (2015) *Guía para la incorporación efectiva de las competencias socioemocionales en los programas de empleabilidad juvenil para los jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (S/Fecha). *Habilidades Sociales para salir adelante: Dominar habilidades sociales para tener éxito en el trabajo y un futuro seguro*.
- Guerra, N., Modecki, K. y Cunningham, W. (2014) *Developing Social-Emotional Skills for the Labor Market. The PRACTICE Model*. Policy Research Working Papers Series, World Bank Group
- Catalano, A. Avolio de Cols, S. y Sladogna, M. (2004) *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas*. Capítulo 2. Las competencias laborales, pp. 33-48. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) / Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Bs. As.
- ManpowerGroup (2016) *La Era del Potencial Humano 2.0: Fuerzas Futuras en el Mundo del Trabajo*.

Tercera Parte

- Aksin, O. y Harker, P. (1998) *To sell o not to sell: determining the tradeoffs between service and sales in retail banking phone centers*, Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania.
- Fernie, S. y Metcalf, D. (1998) *(Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweetshops*, London School of Economics, England
- Figueiredo, K. y Marques, L. (2005) El dilema entre calidad y productividad en un “call center”. En *Revista de Empresa N°13 Julio - Septiembre 2005*
- Frost & Sullivan (2013) *El Centro de Contacto: Un recurso estratégico para desarrollar nuevos negocios*. A Frost & Sullivan White Paper.
- Veiga, R. y Cozak, M. (2007) *Calidad en Atención al Cliente*. En la ExpoComm 07, 10 de Octubre de 2007, Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires, Bs. As.
- Diplomado en Call Center y Contact Center *Management*. Ciclo 2018 (S/Fecha de publicación). Departamento de Posgrado y Educación Continua de la Universidad de Belgrano, Bs. As.
- Revista Contact Center (formato digital). Años 2000-2013, Números 1 a 65.
- Manual de Atención al Ciudadano (2015). Gobierno de la Provincia de Córdoba, Ministerio de Gestión Pública, Secretaría de Fortalecimiento institucional, Centro Integral de Atención al Ciudadano CIAC, Córdoba, Argentina
- Nortel Networks NA Inc. (2002). Manual para agentes de Call Center.
- Movistar STDPERSONALES (S/Fecha). Protocolo de Atención en Call Center / Televentas / in-house
- Cecilia Solano Consultores (S/Fecha). Estrategias de Capacitación en Centros de Contacto
- Audios y Cuestionario de encuestas en un Call Center (2011). Call Center de aproximadamente cuarenta empleados (treinta de ellos agentes telefónicos), dedicado a realizar encuestas telefónicas de Investigación de Mercado en CABA.
- Blog de Empleados de Telecom Personal S.A “Empleados Felices de TPSA”. Análisis de entradas del 25-08-2007 al 20-1-2008.

e) Sistematicidad interna entre los diferentes componentes de la investigación

A continuación se presenta un cuadro que sistematiza todos los componentes de la investigación, describiendo el detalle de las fuentes utilizadas en función de los objetivos generales y específicos buscados y las hipótesis sustantivas a ser demostradas.

Objetivo General	Objetivos específicos	Hipótesis sustantivas	Fuentes primarias <u>principales</u>
Establecer, describir y explicar los modos de subjetivación laboral entre los agentes telefónicos de call centers argentinos, entre los años 1987 y 2017	Identificar a los CCs como una puerta de entrada al ámbito de la empresa y las técnicas <i>manageriales</i> de gestión.	Al ingresar a los CCs los agentes telefónicos comienzan un tipo de socialización laboral anclada a un espíritu “ <i>managerial</i> ” que deriva en formas de malestar extendidas entre los agentes telefónicos.	Entrevistas semiestructuradas: a mandos medios y altos de CCs, y a agentes telefónicos; Guías de normalización de las prácticas laborales; Documentos de gobierno nacionales y subnacionales (que implementan programas económico-laborales).
	Caracterizar y analizar las distancias entre las “mejores prácticas laborales” y la actividad laboral que realizan los agentes telefónicos.	La organización de los CCs presenta formas de coacción contradictorias y ambiguas en función de un desfase entre los indicadores que evalúan las <i>performances</i> y la actividad laboral que ejerce el agente telefónico.	Entrevistas semiestructuradas: a mandos medios y altos de CCs, y a agentes telefónicos; Guías de organización y técnicas de gestión.
	Identificar y elaborar las conductas laborales comunes entre los agentes telefónicos.	Las conductas laborales de los agentes telefónicos quedan atravesadas por las competencias socioemocionales, sin importar la diversidad de servicios que ejercen.	Entrevistas semiestructuradas a agentes telefónicos; manuales de conducta en CCs; documentos de organismos multinacionales (que diseñan, financian y ejecutan programas laborales), documentos empresariales ligados a la actividad de los CCs.
	Identificar y analizar los distintos modelos de “deber ser” laboral en torno a la figura laboral del agente telefónico.	Entre los años 1987 y 2017 se elabora un modelo de “deber ser” laboral que recubre la figura del agente telefónico y se traduce en habilidades esperadas de multifuncionalidad, adaptabilidad, personalización y optimización.	Informantes clave; literatura del management y escuelas de negocios; documentos del sector empresarial y de los colectivos laborales; convenios de trabajo de CCs; revistas especializadas en CCs.
	Analizar las experiencias laborales de los agentes telefónicos.	En la experiencia laboral <i>managerial</i> de los agentes telefónicos se ejerce una (auto)gestión de los controles y disciplinas, una (auto)gestión de la <i>performance</i> y superación individual y una (auto)gestión de la actitud de sí mismo.	Entrevistas semiestructuradas a agentes telefónicos y supervisores de CCs; audios llamadas en CCs; protocolos de procedimiento, sistemas de control y evaluación; guías de capacitación; blogs de agentes telefónicos.